لي شو فو

الذكاء العنيد

قصة نجاح شركة جيلي الصينية للسيارات

تأليف: قووه ليانغ

ترجمة: د. أحمد ظريف



دار النشر للجامعات



لي شو فو

الذكاء العنيد

قصة نجاح

شركة جيلي الصينية للسيارات

بطاقة فهرسة
فهرسة أثناء النشر إعداد الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية
إدارة الشئون الفنية

تشانغ مينغ تشوان
لي شو فو: الذكاء العنيد: قصة نجاح شركة جيلي الصينية للسيارات /تأليف: تشانغ مينغ تشوان؛ ترجمة أحمد ظريف القاضي.
- ط1- القاهرة: الوادي للثقافة والإعلام، 2015.
120 ص؛ 20 سم.
تدمك: 9 10 6515 977 978
1- الرجال – تراجم. 2- لي ، شو فو
أ- القاضي، أحمد ظريف (مترجم)
ب- العنوان 920.71

* تاريخ الإصدار: 1437هـ -2015م

* الناشر: دار النشر للجامعات - مصر

* رقم الإيداع: 2015/15424م

* الترقيم الدولي: ISBN: 978 - 977 - 6515 - 10 -9

* الكود: 2/427

الوادي للثقافة والإعلام
42 ش رشدي (برج جوهر) تليفاكس: 23929878
ص.ب (130 محمد فريد) القاهرة 11518
E-mail:darannshr@hotmail.com

لي شو فو

الذكاء العنيد

قصة نجاح
شركة جيلي الصينية للسيارات

تأليف
تشانغ مينغ تشوان

ترجمة
د. أحمد ظريف القاضي

الجزء الأول

رجل الأعمال المتكامل

(حلمه الوحيد هو صناعة السيارات)



إذا لم يكن لدى رجل الأعمال حلم، فسيصعب عليه اتخاذ أي خطوة، والجمود وعدم الحركة معناه استحالة النجاح.

إن مفتاح تحقيق الأحلام، إنما يكمن في اتخاذ الخطوات لتحقيقها، ويكمن أيضا في ما إذا كانت تلك الخطوات المتخذة فعالة أم لا.

لقد كان لي شو فو مهووسًا بالسيارات، وثابر على حلمه بتصنيع سيارة .. كان ذلك حلمًا بعيدًا عن أرض الواقع في نظر البعض؛ فقد رأوا أنه ليس فقط رجلا شطح بأحلامه، بل إنه أيضًا لا يعرف السبيل إلى تحقيقها. إلا أن ذلك الرجل -الذي اعتقد كل من حوله بأن حلمه غير واقعي -سلك طريق النجاح في نهاية الأمر.

لم يكن الطريق ممهدا أمام لي شو فو أثناء رحلته إلى تحقيق حلمه. مرحلة (اللاءات الثلاثة) (يقصد بها: لا اسم مصنع، ولا عنوان مصنع، ولا تصريح من الجهات المختصة = المترجم)، والمعارضة الشديدة من الأهل والأصدقاء وظروف العمل العصيبة، كل هذه الظروف قد تحول بين أي شخص لديه الحلم نفسه وبين تحقيقه، وتجعله يفتقد الجرأة على اتخاذ خطوات إيجابية.

إلا أن لي شو فو أصر على أن يمضي قدمًا في طريقه المحفوف بالفشل من كل اتجاه، بل وحقق حلمه بشكل سريع.

الفصل الأول
"حلم صناعة السيارات" العنيد



في حياتنا الواقعية هناك الكثيرون الذين امتلكوا أحلامًا وطموحات في البداية، بل على العكس كانت أحلامهم طموحة للغاية، إلا أنهم افتقروا للمثابرة والتمسك بحلمهم بشكل كاف يمكنهم من تحقيقه.

فالشخص الناجح يحتاج إلى شجاعة راسخة، وإصرار على تحقيق الحلم، كما يحتاج أيضًا إلى عدم الخوف من قسوة الواقع، فلا وجود لخيار التراجع مهما بلغت وعورة طريق التقدم، عليه فقط أن يعين هدفًا محددًا، ويمضي قدمًا في سبيله.

بدأ لي شو فو الالتحاق بسوق العمل وهو في التاسعة عشر من عمره، حيث بدأ في مجال التصوير الفوتوغرافي، ثم عمل في مجال صناعة الثلاجات، وكانت تلك هي اللبنة الأولى في ثروته، ثم صنع ثروة ضخمة من الاستثمار في القطاع العقاري، ومن هنا زاد إصراره على أن يكمل مسيرته في طريق الأعمال، ثم بعد ذلك عمل في مجال صناعة الدراجات البخارية العسكرية.

وفي عام 1994، دخل لي شو فو في مجال صناعة السيارات ليبدأ في تحقيق "حلم صناعة السيارة" الذي طالما كان يراه الآخرون دربًا من دروب الخرافة - صناعة السيارات، ذلك الحلم الذي ما أن بدأ حتى استمر لعدة سنوات، بل عشرات السنوات، وحتى الآن ما زال لي شو فو يسعى خلفه. لقد كان لي شو فو هو أول مستثمر بشركة خاصة يختار مجال صناعة السيارات.

إلا أنه لم يستطع الحصول على رخصة لصناعة السيارات، وكان ذلك أيام أن كانت مؤسسات القطاع الخاص غير مسموح لها - لأسباب سياسية - بتصنيع السيارات. ولقد كانت مثل تلك العقبات والمعوقات السياسية هي الأصعب - على الإطلاق - في تجاوزها أو اختراقها، بل كانت أيضًا أسهل طريق يصل به اليأس والإحباط إلى عزيمة رجال الأعمال والمستثمرين.

لكن على العكس، لم تتعرض كل المؤسسات لدراما مأسوية أثناء عملية الالتفاف حول تلك المعوقات السياسية، فقد انتهج لي شو فو نهج المقامرة، وعمل بمبدأ "ليولد الطفل أولا ولنر بعدها ما سيحدث"؛ ليتخطى الخطوط الحمراء، وفي النهاية شق طريق الخروج لحلمه المنشود "حلم صناعة السيارات".

ذلك المستثمر القادم من قرية صغيرة وفقيرة في تايتشو بمقاطعة جيه ديانغ، سطر - بإصراره وعشقه للنجاح - أسطورة عن كيفية الوصول إلى حلم الثروة. كثير من الناس - في أوقات الاختيار - لا تكون اختياراتهم نابعة من لحظة حماسة مفاجئة؛ بل إن جميعهم لديهم مرجعياتهم الخاصة؛ كالخبرات السابقة، أو حتى تأثير كلمات الآخرين.

عندما كان لي شو فو طفلًا صغيرًا، كان يقوم بجمع الطين، ثم يشكله على هيئة لعب أطفال، ربما كان أمرًا فطريًّا، كان أكثر ما يقوم بتشكيله من الطين هو السيارات، وكان يقوم بوضعها أسفل سريره؛ وذلك لأن البرودة النسبية للمكان كانت تحول دون تحطم أو تشقق سياراته الطينية.

ربما تكون تلك الهواية - هواية تشكيل السيارات بالطين - قد اندثرت تدريجيًّا داخله في سن مبكرة، إلا أن فكرة تصنيع السيارات قد تفتحت زهرتها أثناء شرائه للسيارة الأولى في حياته. يقول لي شو فو بنبرة صادقة: "بدأت الفكرة تراودني منذ أن اشتريت سيارتي الأولى".

في عام 1989، اشترى لي شو فو - الذي كان يدرس في شن جين - سيارته الأولى - سيارة سيدان، صينية الصنع، من إنتاج شركة شن جين الصينية لصناعة السيارات، وكانت تلك السيارة هي التي أوقدت شرارة حلم "صناعة السيارات" لديه.

قاد لي شو فو سيارته صينية الصنع في طريقه من شن جين صوب منزله في تايتشو في جيه ديانغ، في الوقت نفسه اتجه جنوب شن جين؛ ليحضر معه فرصة استثمارية جديدة، ألا وهي لوحات من معدني الألومينيوم والماغنيسيوم، تستخدم في أعمال الديكور، ثم قام بعد ذلك بتأسيس مصنع هوانغيان جيلي لمواد الديكور، ليبدأ العمل في مجال تجارة مواد البناء.

لاحقًا، بعد أن تكبد لي شو فو خسارة، تقدر ببضع عشرات من الملايين؛ جراء استثماره في مجال العقارات بمقاطعة خاينان - انتقل إلى التجارة في صناعة الدراجات النارية.

وعلى الرغم من جَنْيِه أرباحًا هائلة من تجارته في ذلك المجال، إلا أن ذلك لم يكن هو هدفه وغايته، حيث أبت شخصيته المغامرة إلا أن تحقق حلم صناعة السيارات. وعندما طرح فكرة إقدامه على تصنيع السيارات، اعتقد الكثيرون - بالإضافة إلى أقربائه - أنه مقدم على شيء بعيد كل البعد عن الواقع، ودرب من دروب الخيال؛ فقد كان لا يملك المقومات والشروط التي تمكنه من عملية التصنيع، وكان ذلك نظرًا لتواضع إمكاناته المادية آنذاك. ولكنه بدأ رحلة حلمه وسط ضجيج الأصوات المعارضة من حوله، حيث إن قراره لم يكن محض تهور أو اندفاع، بل كان قرارًا مستنيرًا ناتجًا عن دراسة متأنية.

في ذلك الوقت، كانت الفرصة الاستثمارية لمجال تصنيع السيارات واعدة جدًّا، ورأى لي شو فو التربة خصبة جدًّا لمثل ذلك الاستثمار. في حقيقة الأمر كان عدد الذين يريدون الاستثمار في مجال تصنيع السيارات كثيرًا جدًّا، وكان ذلك يرجع للسبب نفسه.

لقد كانت الصين تمتلك - قبل مرحلة الانفتاح والإصلاح - شركتين لتصنيع السيارات، هما (شركة دونغ فينغ)، و(شركة فاو)، اللتين كانتا تضمان عدة مصانع أخرى للسيارات، يتدرب بداخلهما عدد ليس بالقليل من المهندسين، الذين لم يتم الاستفادة منهم على الوجه الأمثل؛ لذلك فلقد أعطته العديد من العوامل الموضوعية الثقة في قراراته.

لقد كان مولعًا بالسيارات، بالإضافة إلى بصيرته التي هدته إلى ذلك المجال الواعد .. كان يرى الأرباح التي ستدرها تلك التجارة.

بعد أن قام بتفكيك السيارة صينية الصنع، وجد أنها ليست بذلك التعقيد الذي كان يتوقعه، كما أن قلاع التكنولوجيا من الممكن اقتحامها. عندما سافر لي شو فو إلى الولايات المتحدة الأمريكة للبحث والدراسة، لاحظ أن أعداد السيارات الأمريكية تفوق نظيراتها في الصين، الأمر الذي جعله يرى في ذلك الأمر فرصة استثمارية، كما تأكد أن عملية صناعة السيارات الصينية من الممكن أن تكبر كثيرًا، وبالتالي فلقد أصر على قرار اختياره تصنيع السيارات، ومضى صوب حلمه دون تردد.

إن عملية تصنيع السيارات ليس بالأمر الهين، ولا تتم إلا في وجود رأس مال كاف، في هذه الحالة فقط من الممكن التخطيط لمثل تلك الصناعة؛ ومن ثم تحقيق الحلم. وفي الوقت نفسه فإن القوى العاملة والتكنولوجيا، وغيرها من المتطلبات ينبغي توافرها هي الأخرى. إذًا فما هي الترتيبات التي اتخذها لي شو فو عندما قرر أن يخوض تجربة تصنيع السيارات؟

بحلول عام 1996، كان لي شو فو قد جنى ثروة طائلة من تجارته في صناعة الدراجات النارية ليصبح أحد الأثرياء بحق، إلا أن ثروته تلك كانت ستبدو هزيلة جدًّا إذا ما قرر أن يضعها في تصنيع السيارات.

قدرت ثروته في ذلك الوقت بنحو مائة مليون من اليوانات أو نحو ذلك. للعلم، فإن سيارة ماركة سانتانا، التي استثمرت فيها الدولة عام 1996، قد كلفتها عدة مئات من الملايين، ليس هذا فقط، بل كان مصنع شنغهاي لصناعة السيارات لديه خبرات عشرات السنوات في ذلك المجال، كذا كان يضم فريقًا قويًّا من المصممين الجيدين. وفي المقابل فإن مجموعة جيلي التي كان يملكها لي شو فو كانت لا تزال في طور النمو.

وفقًا لسياسة الصناعات الوطنية، تم في عام 1994 النص على أن الحد الأدنى لدخول حكومات الأقاليم في مجال صناعة السيارات هو مليار

ونصف المليار يوان، بالإضافة إلى وجوب الحصول على موافقة حكومية مسبقة.

ولقد استمر العمل بذلك القانون حتى عام 2005. وبداية من عام 2005 فتحت الحكومة - سياسيًا - الأبواب أمام مؤسسات القطاع الخاص التي ترغب في دخول مجال تصنيع السيارات، ولكن الحد الأدنى لرأس المال ارتفع ليصل إلى ملياري يوان.

إذا أراد لي شو فو أن يصنع سيارة، فمن الواضح أنه سيبدو فقيرًا جدًا من الناحية التمويلية، فكيف استطاع أن يحقق المعجزة ويصنع سيارة في ظل ظروف تمويلية لا تتعدى المائة مليون يوان؟

في بداية مشروعه اشترى قطعة أرض في المنطقة الساحلية، بلغت مساحتها 800 مو (وحدة قياس مساحة صينية تعادل 666 متر مربع تقريبا = المترجم)، وشيد عليها ورشة لتصنيع السيارات، وفي الوقت نفسه كان لم يزل محتاجا لشراء كل التجهيزات وقطع الغيار اللازمة لعملية التصنيع؛ لذلك فإن المائة مليون يوان كانت رقما لا يكفي لكل تلك الاحتياجات.

ونتيجة لافتقاره إلى المتطلبات الأساسية لصناعة السيارات، كان من الطبيعي أن يستعين ببعض الموارد الخارجية. إن "مشروع أصحاب العمل" الشهير في تاريخ شركة جيلي، هو نموذج لكيفية تنظيم واستغلال

الموارد الخارجية بكفاءة، وبالتالي التغلب على نقص الموارد في بدايات المشروع.

ما هو مشروع أصحاب العمل؟:

دعا لي شو فو أصحاب رءوس الأموال إلى الانضمام إلى شركة جيلي، والتعاون معها لإنشاء شركات فرعية أو مصانع فرعية؛ لكي يصبح أصحاب رءوس الأموال "أصحاب عمل"، كما دعا أيضًا ذوي الكفاءات الذين لا يملكون رءوس أموال للانضمام إلى شركته؛ ليصبحوا مديرين للإدارات المختلفة، وبذلك يصبحون "أصحاب عمل" اعتمادا على قدراتهم.

في ظل ظروف نقص التمويل والكفاءات، كانت تلك هي الوسيلة المثلى للتخفيف من حدة ضيق ذات اليد، والمعوقات التي واجهت لي شو فو في بداية مشروعه.

ولقد كان مبدأ "تحمل كافة الخسائر، واقتسام الأرباح"، الذي تعهد به "مشروع أصحاب العمل" سببًا في اجتذاب عدد ضخم من أصحاب رءوس الأموال الذين يريدون أن يستثمروا أموالهم داخل مجموعة جيلي.

يقال إن الورشة الأولى المخصصة لتصنيع جسم السيارة، والثانية المخصصة لتصنيع صندوق ناقل السرعات، والثالثة المخصصة لمحرك السيارة، وغيرها من الورش التي أعدت أجزاء السيارة الفخرية الأولى

من إنتاج شركة جيلي - كانت كلها من رءوس الأموال التي ضخها المستثمرون خلال "مشروع أصحاب العمل".

صريح القول، إن "مشروع أصحاب العمل" كان عبارة عن أن لي شو فو قام بتجهيز قطعة الأرض، والورش ومعدات الإنتاج والتصنيع، ثم دخل كأحد مساهمي "مشروع أصحاب العمل" بقطعة الأرض تلك والورش ومعدات التصنيع، ولأن أصحاب العمل هؤلاء قد استثمروا أموالهم في عملية الإنتاج، فلقد قام بدفع الإيجارات، واقتسام الأرباح المستحقة من المنتج الذي تم إنتاجه. بقول آخر، كأنما تعاقد مع ورش التصنيع وأشرك أصحاب رءوس الأموال في عملية التصنيع، ثم بعد ذلك قام بتجميع السيارة من الورش المختلفة.

لقد جذبت سياسة لي شو فو تلك، العديد من رءوس الأموال والكفاءات، كما فتحت الستار أمام خطة ذلك "المهووس" لتصنيع السيارات.

وبذلك الشكل تكون قد تشكلت علاقة مساهمة معقدة بين المديرين والورش المختلفة داخل مجموعة جيلي، أما بالخارج فلقد كان لي شو فو هو الممثل الموحد للمجموعة.

لكن كيف اطمأن أصحاب الأموال لاستثمارهم مع لي شو فو، فيما يتعلق بمشروع تصنيع السيارات؟

يرجع هذا إلى السمعة الحسنة التي اكتسبها لي شو فو خلال فترة اشتغاله بالتجارة، حيث كانت تجارته السابقة في مجال الثلاجات، وأدوات البناء، والدراجات النارية، قد عادت بالأرباح على هؤلاء المستثمرين، لذلك فإنه عندما قرر أن يستثمر تلك المرة في مجال تصنيع السيارات، اقتنع به رجال الأعمال في مقاطعة جيه ديانغ، وصدقوا حدسه التجاري والربح الوفير الذي سيعود عليهم جراء مشاركتهم في تجارته الجديدة، على الرغم من سخرية الكثيرين من حلمه، واعتقادهم أنه يفتقر إلى الواقعية، لذلك توافدوا عليه تابعين حلمه.

بعد أن قام بالتعامل مع مشكلة نقص التمويل، كانت المشكلة الأكبر التي كثيرًا ما وقفت حائلًا دون تحقيق ذلك الحلم، هي "تصريح التصنيع" الخاص بالسيارات. إذا لم يتوافر ذلك التصريح فإن السيارة جيلي لن يكتب لها الدخول إلى السوق؛ حيث إن الوضع الراهن في البلاد آنذاك كان يحظر على مؤسسات القطاع الخاص تصنيع السيارات.

في ذلك الوقت، لم يكن سوى طريقين فقط للحصول على تصريح تصنيع السيارات، أما الأول فكان التقدم بطلب إلى الجهات الحكومية المعنية بالأمر للحصول على التصريح، أو إعطاء المؤسسة فرصة إنتاج تجريبية، وأما الطريق الثاني فكان الاستحواذ على أحد مؤسسات تصنيع السيارات المملوكة للدولة؛ ومن ثم الحصول على التراخيص.

كان الاستحواذ على أحد المؤسسات المملوكة للدولة أمرًا مستحيلًا من وجهة نظر لي شو فو، وفي الوقت نفسه لم يكن يمني نفسه بأن تقوم الجهات الحكومية المعنية باعتبار مجموعة جيلي نقطة تجريبية لصناعة السيارات؛ كونه لم يكن في ذلك الوقت على صلة قريبة بالحكومة. الطريقة الثانية كانت مسدودة، لذلك لم يجد أمامه سوى المداومة على تقديم طلب إلى الجهات المعنية لمنحه التراخيص دون كلل أو يأس.

تعددت وجهاته وأسفاره، وفي أغلب الأوقات كانت أسفاره ما بين جيه ديانغ وبكين، مستمرًا في محاولته الإلحاح والضغط على الجهات الحكومية المعنية بالأمر. لم يتملكه اليأس من الصعوبات والإحباطات التي واجهته أثناء مرحلة استخراج "تصاريح التصنيع".

ذات يوم، وجد لي شو فو طريقًا لبلوغ حلمه واستخراج ترخيص تصنيع السيارة، كان ذلك أثناء تناوله الطعام مع بعض أصدقائه في مدينة ديه يانغ بمقاطعة ستشوان؛ حيث توصل لاتفاق تعاون مع إحدى الشركات المحلية.

لقد استحوذ لي شو فو على 70 بالمائة من أسهم تلك الشركة، وأطلق عليها اسم "شركة بوا ينغ المحدودة بمقاطعة ستشوان لصناعة السيارات". وهكذا استطاع استخدام ترخيص صناعة الأتوبيسات في صناعة السيارات الصغيرة.

تحت حراسة ورقابة مشددة من قبل السياسات الحكومية، كان من المستحيل له تجاوز ذلك الخط الأحمر، لكنه اضطر لاتخاذ طريق ملتف في انتظار الفرصة المواتية، وكان ذلك دليلًا على حكمته وذكائه. ومع ذلك فإن التعاون مع تلك الشركة لم يكن على ما يرام.

وكان تعليق لي شو فو على ذلك، هو أن الميزة الوحيدة لتلك الشراكة كانت في رخص الأيدي العاملة، إلا أن كفاءتهم كانت منخفضة. بعدها قام - في وقت لاحق - بشراء الثلاثين بالمائة المتبقية من حصة الشركة لتتحقق بذلك فرصة تصنيع السيارة له في مدينة لين خاي، وتبدأ عملية التصنيع الرسمي للسيارة جيلي، إلا أن طريقته تلك كانت تحمل الكثير من المخاطرة؛ ذلك لأن عملية التصنيع آنذاك لم تكن قانونية.

كان الظهور الأول للسيارة الفخرية الأولى لمجموعة جيلي في الثامن من أغسطس من عام 1998. غمرت البهجة والسعادة قلب لي شو فو عندما وقعت عيناه على "مولوده الجديد"، وملأه إحساس بما أنجزه، تصعب الكلمات عن وصفه. ومع ذلك فإنه عندما قام بإرسال حوالي 700 دعوة حضور لمأدبة مكونة من 100 منضدة للشخصيات والمسئولين في الجهات المعنية لمعاينة ورؤية السيارة الأولى، أعرب كثير ممن وجهت إليهم الدعوة عن عدم تمكنهم من الحضور؛ الأمر الذي كان يعني فشل مراسم تدشين سيارة جيلي الأولى.

في ذلك الوقت كانت سياسة البلاد تقر نموذج التصنيع "3 + 6"، وهو نموذج شبيه بالاحتكار، والذي ينص على أن صناعة السيارات تتشكل من 3 شركات مصنعة وست شركات سيارات متوسطة الحجم. آنذاك كانت مجموعة جيلي التي هي مجرد شركة قطاع خاص لتصنيع السيارات معزولة، بمنأى عن هذا الوضع؛ لذلك كان من الطبيعي عدم تمكنها من الحصول على دعم أو اعتراف حكومي، فمن لديه الجرأة لحضور مثل ذلك الحفل الرسمي؟!

فكر آنذاك في نائب حاكم مقاطعة جيه ديانغ السيد يه رونغ باو، فقد سمع من الآخرين أن ييه رونغ باو سبق وأن كانت له تجربة تنظيم رحلة لرؤساء مصانع مؤسسات قطع غيار السيارات بالمقاطعة لاكتساب الخبرات من خارجها، إلا أنه عاد بخفي حنين، بعدها عقد ييه رونغ باو العزم على أن يكون لدى مقاطعة جيه ديانغ مؤسسة خاصة بها لصناعة السيارات، فتلاقت أحلام كليهما بلا تخطيط مسبق.

بعد أن تلقى يه رونغ باو الفاكس المرسل من لي شو فو، ركب سيارته، وقطع مسافة 300 كيلو مترا من مدينة هانتشو، قاصدا لين خاي؛ ليحضر حفل الإعلان الرسمي عن ظهور السيارة الأولى لشركة جيلي. كان حضوره دافعًا لحضور قيادات المدينة والمقاطعة كلها حفل الافتتاح. ومن الجدير بالذكر أن حضور نائب حاكم المقاطعة، كان له دور كبير في استخراج التصاريح فيما بعد.

عن طريق سياسة "الالتفاف والأبواب الخلفية"، كتب أخيرًا للسيارة جيلي أن تخرج إلى النور. ولكن في الوقت نفسه الذي تم فيه إنتاج السيارة، كان لي شو فو لا يزال متمسكًا بالحصول - في أسرع وقت - على رخصة تصنيع السيارات الخاصة به. وفي يوليو من عام 2001، أصدرت لجنة الاقتصاد والتجارة "الإعلان العام لمؤسسات صناعة السيارات ومنتجاتها" الجديد - سيشار إليه اختصارًا "الإعلان العام" - وتضمن السيارة التي أنتجتها مجموعة جيلي، وكان اسمها آنذاك ما يزال مغمورًا.

فالسماء لا تربت إلا على أكتاف أولئك الواثقين في أحلامهم .. عن طريق جهوده الحثيثة ودعم نائب حاكم المقاطعة، كتب النجاح لمساعي لي شو فو ومناشداته المستمرة. وقامت الجهات الحكومية المعنية بإصدار عدد من التصاريح الخاصة بتصنيع السيارات، وظهرت على الساحة السيارة (جيلي . ج . ل . 6360). وفي اليوم التالي، انضمت الصين إلى منظمة التجارة العالمية، كما حصلت السيارة جيلي على تصريح الإنتاج.

* * *

الفصل الثاني

مذكرات الرحلة الشاقة



بعد أن أصبح للمؤسسة حجم مبدئي وقدرة لا يستهان بها، لم يعد لي شو فو مقيدًا بحالة التطور الراهنة، بل اختار أن يستهدف كل أرجاء البلاد. ولم يكن ذلك ضروريًا فقط من أجل تطوير الشركة، إنما كان ضروريًا أيضًا من أجل إحماء وطيس المنافسة، وشرطًا ضروريًا من شروط رفع جودة المنتج النهائي. في ذلك الوقت، أصبحت رحلة حلمه أكثر صعوبة وقسوة.

كان إحساس لي شو فو إزاء ذلك، أن صناعة السيارات هي ماراثون لا نهاية له. كلما زاد عدد المشاركين فيه كلما ارتفعت درجات المسابقة.

خلال ذلك الماراثون، يجب على المتنافسين أن يتحلوا بالجَلَد، وألا يتوقفوا عن تشجيع أنفسهم بالاستمرار في المضي نحو الأمام. وبات واضحًا أن لي شو فو هو أحد هؤلاء الذين يمتلكون صبرًا وعزيمة تمكنهم من خوض التحديات.

1- السيارة المطروقة:

في ظل ظروف بيئة الإنتاج الفقيرة، وضعف التمويل، كـان لي شـو فـو غـير قـادر على استقدام الخبراء، كما أن الخبراء كانوا لا يثقون في قـدرات ذلـك "الـدخيل" عـلى صناعة السيارات.

والأمر الـذى انـدهش منـه الكثـيرون، أن الـسيارة الأولى لمجموعـة جـيلي كانـت مصنوعة بالمطارق على يد عمال طرق الصفائح المعدنية (السمكرية).

جاء في بعض الوثائق التاريخية الخاصة بمجموعة جيلي، أنه عندما كان لي شو فو يجهز - بكل حماسة - لعملية التصنيع، أعد قائمة بأسماء كل المـوظفين الـذين كـانوا يعملون معه من ذي قبل في مجال الدراجات النارية، وعندما قام بـإجراء استقـصاء، اكتشف - في نهاية الأمر - أن القائمة كانت تضم ثلاثة من المهندسين الذين قد سـبق لهم العمل في مجال صناعة السيارات.

شعر لي شو فو بسعادة غـامرة إزاء ذلـك الاكتـشاف، فأصـبح هـؤلاء المهندسـون الثلاثة بمثابة العمود الفقري لسيارات جيلي. وتحت مظلة تشجيع لي شو فـو، بـدءوا الإنتاج على مساحة 800 مو.

عنــدما كــان لي شــو فــو يخطــط لتــصنيع الــسيارات، كــان لا يريــد تــصنيع

سيارة منخفضة التكلفة، بل كان يريد أن يصنع سيارة فخمة، مثل مرسيدس بنز.

كان قد اشترى في عام 1996 سيارتين من ماركة مرسيدس بنـز، وبعـد أن عـاد إلى تايجوو، قام بتفكيكهما تماما، كما نقـوم بتفكيـك الكـاميرا أو الثلاجـة، كـان يريـد أن يفككهما كي يدرسهما، ثم بعد ذلك يصنع أخرى جديدة تنتمي له.

وبذلك صـعدت الـسيارتان باهظتـا الـثمن عـلى طاولـة العمليـات الخاصـة بـه؛ فالحقائق دائمًا ما تكون أبلغ من الكلام المرسل. ففكك السيارتين ثم أعاد تركيب قطع الغيار التي أتى بها من هونج كونج، وبذلك صنع سيارته "المرسيدس" الخاصة به.

وأخيرًا - وحتى لا يقع في شرك الملكية الفكرية - ركب لي شو فـو هـيكلًا خارجيًّـا مصنوعًا من اللدائن المدعمة بالألياف الزجاجية للسيارة المرسيدس التي قـام بنفـسه بتجميعها، وكان ذلك - آنذاك - أمرًا غير مألوف، كما قام لي شو فـو بعمـل إعـلان في التلفاز، وبالفعل اتصل به أحدهم للاستفسار عن سعر السيارة.

بالمعنى الحقيقي للكلمة، فإن تلك المرسيدس كانت قد حسبت على أنها الإنتـاج الأول لسيارات مجموعة جيلي.

على الرغم من أنه لم يصنع "المرسيدس"، إلا أنه من خلال ذلك، أدرك أن مسألة تصنيع السيارات ليست بتلك الصعوبة التي ترسخت في أذهان الجميع.

وهكذا فلقد تغيرت إستراتيجية التصنيع لدى لي شو فو، وتخلى عن فكرة تصنيع سيارة ذات تكلفة باهظة؛ ليتحول إلى تصنيع سيارات ذات تكلفة منخفضة.

لقد قام لي شو فو بتبسيط السيارة لتصبح دراجة نارية قد أضيف إليها إطارين إضافيين.

أصبح التعامل مع مسألة تبسيط كل ما هو معقد، هو الدافع الإيجابي الذي يقربه من تحقيق حلمه.

اليوم، أصبحت جيلي شركة لصناعة السيارات، تنمو بسرعة فائقة، وتمتلك عدة فئات من السيارات. وإذا كان من الصعب ألا نسأل عن هوية المصمم الذي قام بتصميم السيارة الأولى من سيارات جيلي، فالإجابة بسيطة جدًّا. إنهم عمال طرق الصفائح المعدنية.

في الواقع بسبب أن السيارة الأولى كانت صناعة يدوية، لذلك فإن تصميماتها تم استخدامها في إنتاج الدفعات الأولى من السيارة جيلي لعدة سنوات، ثم بعد ذلك قام بالتعديل والإضافة عليها موظفو جيلي المختصين في ذلك المجال، الذين انضموا للشركة لاحقًا.

في بدايات تصنيع سيارة جيلي، كانت تـواجههم صـعوبات بالغـة، وكـان أسـلوب التقليد هو طريقة من طرق توفير التكاليف، ولقد استطاعت تلك السيارة المصنوعة بالمطارق على يد عمال طرق الصفائح المعدنيـة أن تحـصل عـلى موافقـات الجهـات المعنية.

2- دخوله السوق مستخدمًا حرب الأسعار:

في عالم صناعة السيارات، لجأ لي شو فو إلى الطريقة المألوفة للداخلين لتـوهم في صناعة جديدة: حرب الأسعار؛ الأمر الذي أدى بدوره إلى دخول سلس للسيارة الأولى إلى الأسواق.

كان سعر السيارة داخل الصين - آنذاك - مائة ألف يوان فأكثر، حتـى أن أرخـص سعر كان للسيارة (فاو تيانجين) حوالي 90 ألف يوان، فجأة ظهرت سيارة جيلي "خاو تشينغ" بسعر 58 ألف يوان فقط.

صناعة السيارة في ذلك الوقت، كان يمكـن وصـفها في عبـارة محـدودة الكلـمات "الأرباح وفيرة والساحة قد تشكلت بالفعل". بالتالي، فإن دخول لي شـو فـو للـساحة كان أشبه بالبقاء على حافة الهاوية، فإذا لم يستخدم حرب الأسعار، كان من الصعب عليه أن يحجز مكانًا للبقاء، سواء لسيارة "خاو تشينغ"، أو غيرها من فئـات سـيارات جيلي التي ستصدر لاحقا.

في عــام 1997، كــان ســعر ســيارة فــولكس فــاجن في الــصين يعــادل 3.36

ضعف سعرها في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان سعر سيارة بويك يعادل 2.36 ضعف سعرها في الولايات المتحدة، بينما كان سعر تويوتا كورولا يعادل 2.8 ضعف سعرها في الولايات المتحدة الأمريكية.

الأرباح الضخمة كانت تعني أن صناعة السيارات لديها تطور ضخم ومساحة كبيرة لتقليل وخفض الأسعار.

واجهت حملته التسويقية - القائمة على الأسعار المنخفضة - حملة من الانتقادات.

أثناء إصداره السيارة الأولى، لم يستطع أن يسوق لسيارته كليًّا؛ ذلك لأنه لم يجد تجارًا هناك، بل كان المسوق الرئيس هو أماكن بيع الدراجات النارية التي أسسها إخوته في منطقة جيه ديانغ. ومن الطريف، أن سيارته لم تسجل أية حادثة منذ ظهورها؛ ربما لأن جيلي قبل أن تطلق محركًا خاصًّا بها كانت تستخدم موتور تويوتا (8 أ)، ومثل تلك الأنواع كانت جيدة على مستوى المتانة والثبات، وخضعت للعديد من الاختبارات.

منذ أن ظهرت السيارة الأولى من مجموعة جيلي، أحدثت ظاهرة انخفاض ملحوظ في الأسعار خلال المنافسة داخل سوق السيارات الصينية، حيث كانت إستراتيجية لي شو فو هي تصنيع أرخص سيارة صينية على الإطلاق. وكانت تلك هي الضربة القاتلة لديه، كما كانت الإستراتيجية الفعالة والعلمية الوحيدة آنذاك.

ونظرًا لتشابه السيارة جيلي في نقاط عدة والسيارة فاو تيانجين، حتى في الموتور نفسه، فلقد اعتمدت السيارة الأولى لجيلي - عند دخولها السوق - على ضرب الأسعار؛ الأمر الذى أجج الصراع فيما بين الشركتين، وأجبرت شركة فاو تيانجين على أن تنزل بأسعارها من أجل المنافسة.

وبذلك، كانت كلما خفضت أسعار سيارتها، كان على جيلي أن تخفض من سعرها بالتبعية، ولقد تسبب ذلك النهج الموتور المجنون في قلق عند الناس، إلا أنه أيضا قد حكم على التجربة بالنجاح.

إن شعار "أرخص سيارات الصين" كان جنونًا بالنسبة لمن هو خارج دائرة جيلي، إلا أنه كان بالنسبة إلى لي شو فو منهجًا ممتازًا لتحقيق حلمه، كما أنه كان ممسكا جيدًا بقبضته على ذلك الشعار أثناء المنافسة داخل السوق.

إن اقتحام لي شو فو سوق السيارات - اعتمادًا على أسعاره المنخفضة - كان فيه مخاطر كبيرة؛ فالأوضاع لم تكن مستقرة تمامًا أثناء بداية النشاط التجاري للمجموعة. ولم يكن هناك أية منافع ذات تأثير كبير، والتمويل محدود، ولم يكن لديه دعم من أشخاص ذوي صفة سياسية أو حتى قروض بنكية، وكان التمويل ذاتيًا بشكل كبير، وبالتالي فإن تكلفة السيارة الواحدة مرتفعة جدًا.

مكونـات موتـور المحـرك للـسيارة الأولى ارتفـع جـدًا، ليـصل إلى 18 ألـف يـوان "للموتور التويوتا"، إضافة إلى ذلك، ملحقات وقطع الغيار الأخرى، فعلى الـرغم مـن كون المصممين هم مجموعـة مـن الحـدادين، إلا أن أجـورهم كانـت ضـمن تكلفـة السيارة. على مستوى الحسابات والأرقام، كان سعر الـسيارة أقـل مـن 40000 يـوان عام 1998، بالنسبة لأعداد السيارات التي أنتجت، والتي بلغت بـضعة مئـات فقـط، فإن السيارة جيلي لم تحقق أرباحًا كبيرة، حتى أن لي شو فو نفسه اعترف أن مكسب السيارة الواحدة بضع مئات من اليوانات، لذلك فلم يكن أمامها سوى تعليق آمالهـا على المستقبل.

بسبب أسعارها المنخفضة، دخلت مجموعة جيلي في نكسة كبـيرة عـلى مـستوى التمويل.

لم يكن أمامهم سوى انتظار عوائد التسويق؛ حتى يتـسنى لهـم إجـراء تعـديلات على نطاق صغير فيما يتعلق بالأمور الفنيـة. كـما تـأثرت سـمعة المجموعـة؛ بـسبب تأخرها في سـداد المتـأخرات المـستحقة للمـوردين المحليـين، وكـان مـن الـصعب أن تحصل على قروض بنكية في بداية انتشارها. إن استخدام لي شو فو لأسلوب التمويل الذاتي بالقروض الدوارة حتى وصل إلى السيارة جيلي ميري لاحقًا، كـان أمـرًا غايـة في الصعوبة.

على الرغم من تعرض مجموعة جيلي في بدايتها إلى العديد من المخاطر والأزمات الكبيرة، إلا أن نهج لي شو فو الشجاع، قد مكنه من اقتناص فرص ممتازة، عندما دخلت سيارة المجموعة إلى الأسواق.

ولقد آتت حرب الأسعار التي شنها لي شو فو أُكلها بحلول عام 1999، فبالنسبة للسعر السوقي للسيارة فاوتيانجين الذي كان 80 ألف يوان، كان للسيارة الأولى لجيلي ذات الـ 50000 يوان، تمثل قوة جذب كبيرة. وفي تلك السنة وصل إنتاجها من السيارة الأولى إلى أكثر من 1000 سيارة، ليصل عددها في عام 2000 إلى عشرة أضعاف، لتصل إلى نحو 10000 سيارة.

استخدم لي شو فو ميزة تفوق السعر التنافسية؛ ليخترق ويحطم بها النمط التقليدي في صناعة السيارات، وينجو بنفسه من فترة مخاطر، ويؤسس للمجموعة مقعدًا ومكانة، شعارها "السيارة الأرخص في سوق السيارات الصينية"، ويقدم إلى المستهلك العادي - الذي هو في حالة ملحة لوسيلة انتقال - حلًّا حقيقيًّا وسهلًا.

3 – غزو السوق الصينية:

مع تعاظم المبيعات، بالإضافة إلى شبكة المبيعات المتشعبة - التي تم تأسيسها في منطقة جيه ديانغ اعتمادًا على سمعة جيلي للدراجات النارية - بدأ توافد عملاء من خارج المقاطعة.

ومــع ســمعة ســيارات جــيلي ذات الــسعر الزهيــد التــي تناقلتهــا الألــسن، تم - بشكل تدريجي - بناء نظام تسويقي للسيارة داخل الصين.

بعد انتهائه من خطوته الأولى في تسويق السيارة الأولى لجيلي، جرب لي شـو فـو الخروج من تايشو؛ ليختار لنفسه فضاء أوسع يتحرك فيه.

لحسن حظه، كانت هناك شركة يابانية بمدينة بيلون في نينغ بوا أشهرت إفلاسـها ، فاقتنص لي شو فو تلك الفرصة، فاشترى الأرض الفارغـة ذات مـساحة الــ 300 مـو من اليابانيين بسعر باهظ، وأسس عليها مصنعًا لإنتاج السيارة جيلي في نينغ بوا.

وهنا كانت السيارة الثانية من إصدارات جيلي، ودخول السيارة جـيلي مـيري إلى السوق.

إذا كنا نقول إن التسويق المعتمد عـلى الـسعر الـرخيص لـسيارة جـيلي الإصـدار الأول قد جعل المجموعة تواجه الخسائر، فإن إنتاج السيارة جيلي ميري كـان بمثابـة رمانة الميزان، الذي ضمن لها الاتزان والثبات.

لقد كان عام 2000 بمثابة الخروج من عنق الزجاجة، حيث تأسس في ذلك العـام المصنع الثاني لمجموعـة جـيلي في نينـغ بـوا، ثـم لحقـه التـسويق والاسـتثمار لـشكل الإصدار الثاني هناك.

في الوقــت نفــسه، تــم التوقيــع عــلى اتفاقيــة مــع حكومــة مدينــة بكــين

لتأسيس جامعة جيلي في بكين، وكانت تلك نظرة بعيدة المدى للتطوير من أجـل إعداد الكفاءات والتقنيات.

وفي عام 2001، قام لي شو فو بتوظيف ما يقـرب مـن مائـة شـخص مـن القـسم الفني لمجموعة مصنع السيارات فاو تيانجين. في الوقت نفسه، قام بـضم عـدد كبـير من الفنيين لتؤسس مجموعة جيلي بذلك مركزًا تقنيًّا وفنيًّا لها في نينغ بوا.

وفي نوفمبر من عام 2001 - ومع انضمام الصين لمنظمة التجارة العالميـة - أصـبح في إمكان مجموعة جيلي أخـيرًا، أن تنـافس كـل مؤسـسات صـناعة الـسيارات بقـوة وشراسة، معتمدة على هوية جديدة.

بعـدها اقترضـت مجموعـة جـيلي مـن البنـك قرضًـا بقيمـة 20 مليـون يـوان، استخدمتهم في تدشين خط لإنتاج محركات السيارات، في الوقت نفـسه، قـرر لي شـو فو رهن المـصانع والأراضي إلى شركـة اسـتيراد وتـصدير في نينـغ بـوا؛ مـن أجـل فـتح خطاب اعتماد لشركة دايو الكورية الجنوبية؛ لشراء بعض معدات الإنتـاج والتـصنيع منها.

ولقد قام بتركيب الأجزاء التي اشتراها من المجموعة الكوريـة في مـصنعه الـذي أسسه في مدينة بيلون بنينغ بوا لتصنيع السيارة "جيلي كروزر سي . كيه".

وبصناعة السيارة جيلي كروزر تخلصت مجموعة جيلي نهائيًا من تاريخ الألواح المعدنية المطروقة. وأخيرًا أسدل الستار على ذلك المصنع البدائي الذي كانت تصنع فيها السيارة الأولى بالطريقة البدائية.

ولقد غيرت السيارة الجديدة الكثير من الانتقادات اللاذعة، كما قامت حكومة مدينة تايتشو بإهداء مجموعة جيلي قاعدة لو تشياو.

أصبحت مسيرة لي شو فو في مجال صناعة السيارات أكثر قوة؛ وذلك بسبب حصوله على ذلك الدعم الحكومي، وقد استغرق بناء القاعدة حوالي أربع سنوات، تم خلالها إصدار السيارة جيلي كينغ كونغ.

لاحقًا بدأت خطى المجموعة تطأ حدودًا أوسع، وكذا بدأت في اتخاذ شكل عنكبوتي، غطى جميع أرجاء البلاد، فكانت السيارة جيلي كروزر سي كيه تنتج في قاعدة نينغ بوا، وكانت السيارة باندا تنتج في قاعدة لينغ خاي، وكانت السيارة كينغ كونغ تنتج في قاعدة لوتشياو، وكانت السيارة جيلي فيجين تنتج في قاعدة شيانغتان، والسيارة مابيل تنتج في قاعدة شانغهاي.

* * *

الفصل الثالث

المثابرة على أن تكون عظيمًا ليست

"أضغاث أحلام"



في عام 2006 - ومـع التطـور والانفتـاح التـدريجي لـسوق الـسيارات الـصينية - أصبحت العلامة التجارية القوية التي أسس لها لي شو فو، تـضم ثمـاني فئـات، وأكـثر من 30 موديلًا. ولقد سارت جيلي في كل خطوة خطتهـا بأقـدام ثابتـة منـذ بـداياتها بسيارتها الأولى، التي فتحت سوقًا لها عن طريق حرب الأسعار، مرورًا بالسيارة جيلي ميري وجيلي مايرين باو، التي نـادت بالموضـة وأسـلوب الحيـاة المتفـرد، وصـولًا إلى السيارة جيلي كرورز وجيلي كينغ كونغ اللتين استطاعتا أن تجـسدا - بـشكل كـاف - قدرة مجموعة جيلي على التطوير الذاتي.

من ذلك يبدو جليًّا التحول في إستراتيجية لي شو فو، فيما يتعلق بـالتطوير؛ ذلـك لأنه بدأ في التحول التدريجي من استهداف السوق بـسيارات ذات تكلفـة منخفـضة إلى استهداف السوق بالسيارات ذات التكلفة المتوسطة.

بحلول عام 2006، احتلت سيارات جيلي المرتبة الثانية في قائمة صادرات السيارات الصينية. إن مجموعة جيلي لم تعد ذلك الكيان التقليدي المتواضع، الذي دائمًا ما يحتاج إلى تقليد الآخرين، فها هي قد كبرت وعظم شأنها، وبدأت أولى خطواتها خارج حدود الصين، وشيدت حلمًا ظن البعض أنه كان بعيدًا، وانطلقت إلى الأسواق العالمية.

2002 انتقال المقر الرئيس لشركة جيلي إلى مدينة هانتشو:

في يوليو من عام 2002، أعد لي شو فو خطة مكونة من ثلاثة أجزاء، هي: "الحصان الجامح، والفهد الصياد، والأسد المهيب"؛ ليصل إنتاج ومبيعات مجموعة جيلي من السيارات عام 2005 إلى حوالي 300 ألف سيارة، ثم يصل إلى نحو مليون سيارة في عام 2010، ثم يصل إلى 2 مليون سيارة عام 2015.

وبعبارة أخرى، فسوف تصبح مجموعة جيلي في عام 2015 شركة عالمية عملاقة، تنتج سنويًا حوالي 2 مليون سيارة.

إن تعديل منظومة المنتج النهائي، كان هو السيف البتار الذي حقق به لي شو فو تلك الإستراتيجية المستقبلية. وبنهاية عام 2003، فتحت السيارة جيلي الفهد الجميل الستار لتعديل هيكل منتجات الشركة. وبداية من عام 2005، أظهرت مجموعة جيلي تطورًا سريعًا وملحوظًا في هذا الشأن، حيث قامت بإطلاق محرك السيارة جيلي كروزر فئة (1.3 ،L

1.5L، 1.6L)، بالإضافة إلى السيارة من طراز هايو (305) ذات السعة اللترية 1.8 من إنتاج شركة خوا بو بشنغهاي التابعة لها، وغيرها من السيارات المتوسطة.

أثناء معرض فرانكفورت للسيارات الذي أقيم في 13 سبتمبر من عام 2005، عبرت الفئات الخمسة التي طرحتها مجموعة جيلي عن وضع منتجاتها المستقبلية الجديدة، وكان لتلك الموديلات أثر كبير في تخلي الناس عن نظرتهم القديمة للسيارة جيلي منخفضة السعر.

إن تحقيق التعديلات في منظومة وهيكل المنتجات، والتحول من تصنيع السيارات منخفضة التكلفة إلى السيارات متوسطة التكلفة، نظر له الآخرون على أنه ثقة عمياء بالنفس، تمكنت من لي شو فو. ولكنه في الوقت نفسه، كان الدرع القوي الذي استغله لي شو فو لتحقيق هدف إنتاج وبيع 2 مليون سيارة.

ومن أجل تحقيق ذلك الهدف، قام لي شو فو بغزو أسواق المقاطعات، كما قام ببناء منافذ للبيع على نطاق واسع داخل تلك الأسواق. وفي الوقت نفسه، سحب من تلك المنافذ السيارات التي علقت في أذهان الناس بأنها رخيصة، مثل السيارة الأولى والسيارة جيلي ميري؛ وذلك حتى يرتقي بجودة المنتج، وينتزع من أذهان الناس المنتج الرخيص الثمن. كما قام بوضع منتجات مجموعة جيلي الحديثة ذات السعر

المتوسط؛ وذلك لترسيخ صورة منتج عالٍ لدى المستهلكين الـذين يـشترون سـيارة للمرة الأولى.

ومن أجل تحقيق هدف إنتاج وبيـع 2 مليـون سـيارة عـام 2015، لم يقـم فقـط بتغيير هيكل المنتجات، وإنما في الوقت نفسه، قام أيضًا بوضع فـتح أسـواق خارجيـة للسيارة جيلي على جدول أعماله.

في 30 مايو عام 2005، تم التوقيع رسميًا على مشروعات خاصة بالسيارة بالكامل ومشروع (CKD) بين مجموعة جيلي القابضة ومجموعة آي جي سي الماليزية. لاحقًا، ظهرت بعض التغيرات في مشروع جيلي بماليزيا، وقام الجانب الماليزي بإنكـار العقـد المبرم.

في 21 من يونيه 2005، قامت كل من مجموعة جيلي القابضة وهيئة دفع القوى الإنتاجية في هونج كونغ، بالتوقيع رسميًا على مذكرة تعاون مشترك في مجـال تطـوير نظام السيارات الجديدة، بالإضافة إلى تطوير قطـع الغيـار الخـاص بهـا. وكـان ذلـك بمثابة الأساس التقني الأكثر صلابة في سبيل تحقيق هدف الـ 2 مليون سيارة.

ولقـد قامـت مجموعـة جـيلي عـام 2006 بإظهـار بعـض مـن قوتهـا، فقامـت بتأسـيس قاعـدتي إنتـاج في كـل مـن لانتـشو بمقاطعـة جانـسو وشـيانغتيان بمقاطعـة هونـان، وخططـت لتنـتج كـل قاعـدة مـنهما مائـة ألـف سـيارة سـنويًا؛ لتحقـق تطـوير وإنتـاج وتـسويق متـوازيين مـع جـيلي. وكـان ذلـك بمثابـة

خطوة واثقة ومطمئنة في سبيل تحقيق هدف الـ 2 مليون سيارة في عام 2015.

كان لدى لي شو فو حلمان؛ الأول: هـو تـصنيع سـيارة جديـدة، يـستطيع العامـة اقتناءها، أما الثاني فهو انتشار سيارة جيلي في مختلف أرجاء العـالم؛ أمـا عـن الحلـم الأول فلقد أحرز خطوات مبدئية صوب نجاحه داخل سوق السيارات الصينية، بينما كان حلمه الثاني أكثر طموحًا، وها هو الآن قيد التنفيذ.

في 24 أكتوبر من عام 2006، قامـت شركـة شـنغهاي مابـل - التـي تمثـل إحـدى شركات مجموعة جيلي القابضة في سوق شنغهاي - بتوقيـع عقـد رسـمي مـع شركـة منغنيز برونز القابضة البريطانية، على اتفاقية الإنتاج المشترك.

على الرغم من أن التعاون تلك المرة كان شكلًا مـن أشـكال المـساهمة، ولم يكـن استحواذًا، إلا أنها كانت خطوة رئيسة وكبيرة لمجموعـة جـيلي في اتجـاه خروجهـا إلى السوق العالمية.

في ديـــسمبر قامـــت جـــيلي بتوقيـــع عقـــد مـــشروع تجميـــع أول ســـيارة بنظـــام (S.K.D) - مـــشروع روسي، وكـــان انطـــلاق ذلـــك المـــشروع يعنـــي أن إســـتراتيجية التوســـع نحـــو الخـــارج قـــد كـــسرت أخـــيرًا الحـــاجز الجليـــدي. في عـــام 2007، كـــان رد فعـــل الـــسوق النيجـــيري رائعًـــا جـــدًّا عنـــد طـــرح

السيارتين جيلي كرورز، وجيلي كينغ كونغ؛ حيث إن ما يقرب من الألـف سـيارة التي تم طرحها نفدت من الأسواق.

بنهاية عام 2007، وقعت مجموعة جيلي عقدًا بقيمة مليار ونصف المليـار دولار أمريكي لتوريد سيارات كاملة مع شركة رولف الروسية، وفي الوقت نفـسه، اسـتمرت في زيادة التعاون في مجال تجميع السيارات مع شركة سيارات روسـية أخـرى، وهـي شركة ينكوم.

في أغسطس من عام 2008، أعلنت مجموعة جيلي عن استثمار نحو 270 مليـون دولار في المكسيك لإنشاء مصنع لتجميع السيارات، كما ستستثمر حوالي 230 مليـون دولار أمـريكي لبنـاء منطقـة صـناعية، تقـوم - في الأسـاس - عـلى مـصانع تـصنيع السيارات.

في عام 2010، نجحت مجموعة جـيلي في الاسـتحواذ عـلى شركـة فولفـو لـصناعة السيارات ودمجها، في خطوة واحدة، استطاعت أن تصعد مـن خلالهـا عـلى الـساحة الدولية؛ لتتعمق خطوة أخرى في مشوارها نحو العالمية. لقد صار حلم لي شو فو بأن "العالم كله سيقود السيارة جيلي"، يتحقق بشكل تدريجي وبخطى ثابتة.

كـان لي شـو فـو مختلفًـا - بـشكل كبـير - عـن الآخـرين، إذا مـا تمـت مقارنتـه برجـال الأعـمال الـصينيين المعتـدلين المتواضـعين؛ فقـد كـان جنونـه وعناده دائمًا مـا يجلـب لـه الانتقـادات والـسخرية، إلا أنـه كـان - كعادتـه - يعمـل

بالمثل القائل "القافلة تسير والكلاب تعوي". فلقد أصر على المضي قدمًا في طريق حلم صناعة السيارات بلا هوادة، أو بمعنى آخر أعرب عن أمله في تطوير صناعة السيارات الوطنية الصينية، بالإضافة إلى أن يصبح المؤسس لعلامة تجارية صينية مستقلة.

خلال 20 عامًا من العمل الشاق، أضفى على اسم المجموعة "جيلي" مغزى ومعنى جديدين. ففي معرض فرانكفورت الألماني للسيارات، كانت "جيلي" معادلًا لدولة الصين، وكانت السيارة جيلي معادلًا للسيارة الصينية. في ذلك الوقت تجاوزت "جيلي" كونها علامة تجارية لسيارة، وأصبحت فخرًا للأمة الصينية كلها. وبذلك الصدد صرح لي شو فو قائلًا: إن السيارة التي اصطحبناها إلى هنا، إنما هي ملكية صينية أصيلة، فهي بحق سيارة من إبداع الصينيين. إننا نشعر بالفخر الشديد إزاء ذلك.

وكان مبعث ذلك الفخر هو المسئولية الاجتماعية التي تقع على عاتق رجال الأعمال، والتي تتضمن فلسفتهم الحديثة، ومفهوم الثروة والسعادة لهم.

ظلت حياة لي شو فو تحتفظ ببساطتها وهدوئها، على الرغم من المليارات التي أصبح يملكها. ولقد صرح أحد الصحفيين - أثناء إجراء لقاء صحفي معه، معلقًا على تأثره الشديد بطريقة حياته - قائلًا:

من الصعب أن تتخيل كون رئيس مجموعة استثمارية كبيرة، تقدر بمئات الملايين، دائمًا ما يسافر حول العالم، رجلًا حريصًا وبسيطًا إلى هذا الحد. يرتدي حذاء محليًّا جلديًّا مصنوعًا في جيه ديانغ، وملابس عمل طرز عليها بالإنجليزية كلمة "جيلي"، كما أنه يتناول الطعام مع موظفيه في قاعة الطعام. لقد نسف لي شو فو الصورة النمطية للمليارديرات.

كان لي شو فو يميل نحو الاقتصاد والتوفير لدرجة البخل والحرص الشديدين، حتى أن لوائح شركة جيلي كانت تنص - بشكل واضح - على ما يلي:

"في مجموعة جيلي تلقى كل أنشطة التوفير احترامًا وتقديرًا، حتى لو كانت بسيطة لا يلتفت لها، وكل مظاهر البذخ والإسراف هي جريمة".

لم يكن يسعى وراء الرفاهية والبذخ في حياته الشخصية والمهنية، بل كان يميل إلى الحرص الشديد، ولكن - في المقابل - كان يتسم بالسخاء فيما يخص الإنفاق على التعليم في المناطق التي تعاني من نقص الدعم المادي، أو على الطلبة غير القادرين؛ ولذلك فلقد حصل عام 2006 على لقب "واحد من أكبر عشرة محسنين" في الصين.

* * *


الجزء الثاني
المدير العنيد
أفضل أنواع الإدارات
هي الإدارة الفعالة
%

إذا أرادت أي مؤسسة أن تتطور -بشكل كاف -فهذا يرتبط ارتباطًا وثيقًا بنموذج الإدارة ذي المواصفات العلمية بيد مديرها.

لم يكن لي شو فو رجل أعمال ناجح فحسب، بل كان أيضا مديرًا ممتازًا. لم يكن متعمقًا في نظام ونموذج الإدارة في مجموعة جيلي، إلا أنها كانت إدارة فعالة، فالإدارة الفعالة هي الإدارة الجيدة، وبالتالي فإن أنظمة الإدارة تلك جديرة بالدراسة والتفكير من قبل مديري الأعمال ورجال المال.

الفصل الرابع

الإنسانية في الإدارة والصرامة العسكرية

في التنفيذ

(الإدارة الداخلية لمجموعة جيلي)



إن الإدارة الداخلية هي المحرك الذي يدفع المؤسسة، وتحتل المكانة المركزية بين كل عناصر إدارة المؤسسة، وتضطلع بالدور الرئيس في كل ما يخص داخل المؤسسة. لذلك، فلقد حازت على اهتمام بالغ من مديري المؤسسة، حيث يجب على رجل الأعمال المتميز أن يكون - بطبيعة الحال - مديرًا متفوقًا. في ذلك المجال، تجلى عناد لي شو فو فيما يلي:

الإدارة النفسية ذات الطابع الإنساني، والتنفيذ الفعال ذو الطابع العسكري، وكانت تلك هي البوصلة التوضيحية لمبادئ الإدارة الداخلية لمجموعة جيلي.

الطابع الإنساني: وهو السعي نحو تحقيق الصلة فيما بين المسئولية والحقوق والمصلحة داخل المؤسسة، من ناحية مصالح الموظفين والعاملين، والربط بين مصالحهم وبين إنجازاتهم، ومن ناحية أخرى إذا

ظهر خطأ ما كان العقاب واجبًا، وفي الوقت نفسه يجب أن يكون العقاب إنسانيًا.

خلاصة القول، ضرورة أن يتسم مناخ المؤسسة بجو عائلي، يجعل الجميع يعمل على قلب رجل واحد.

أما العسكرة: فهي جعل النظام والسياسات المقررة داخل المؤسسة بمثابة البوصلة في سبيل المضي قدمًا وبناء الكيان. إن الإدارة ذات الطابع العسكري تساعد على إمداد الموظفين بروح الخشونة، كذا ترفع من مستوى التنفيذ لدى الفريق. لقد حدث في جيلي من قبل هذا الموقف:

عندما أنتجت جيلي عام 1998 أكثر من مائة سيارة، وقام لي شو فو بعرضهم للبيع، ولكن نظرًا لوجود بعض المشكلات في السيارات، تردد تجار التجزئة في شرائها، قام - وهو يملؤه الغضب - بسحق تلك السيارات بالدكاكات.

دائمًا ما يتذكر موظفو جيلي تلك الحادثة، كما أن يانغ جيان (نائب رئيس المجموعة)، كثيرًا ما يشير إلى تلك القصة، ليس فقط للتذكير بالصدمة التي أحدثها تصرف رئيسه تجاه السيارات المعيبة، بل للتأكيد - في الوقت نفسه - على أهمية التنمية والتطوير المستقبلي لمنتجات جيلي.

الإدارة الممتازة يجب أن تتجسد في النهاية في جودة المنتج، ولقد كان الارتقاء بمستوى المنتج - بالنسبة لجيلي - هو عملية شاقة للغاية. كان لي

شو فو يرى أنه إذا أرادت جيلي التقدم خطوة في طريق رفع جـودة منتجاتهـا، فيجب عليها أن تسير مع الركب الدولي في طرق إدارة الجودة.

من أجل السير في ركب الشركات متعددة الجنسيات، عملت جيلي - باسـتمرار - على تحسين ذاتها، ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة باستمرار، وتحويل الإسـتراتيجية لتلمس أرض الواقع.

أما فيما يخص مجال إدارة الأعمال، فقد دعا لي شـو فـو إلى ضرورة التحـول مـن النظام المؤسسي القائم على الفصل بين الأنظمة المختلفـة، مـن "البحـث والمـشتريات والتصنيع والمبيعات والخدمة"، إلى النظام القائم على "التنسيق بين السلاسل الثلاثـة، والتركيـز عـلى المـستخدم". وتحويـل أدوات الإدارة مـن الطريقـة التقليديـة في نقـل المعلومات إلى تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيا الرقمية.

"التنـسيق بـين الـسلاسل الثلاثـة"، يـشير إلى البنـاء المتـزامن لكـل مـن "سلـسلة التسويق وسلسلة البحث وسلسلة الموردين"، وتحقيق التطـور المتـزامن في المجـالات الثلاثة. وتحويل "الشراء والتصنيع والنقل" في السابق إلى "سلسلة التوريد"، وتحويـل التـسويق والخـدمات والتجـار إلى سلـسلة التـسويق، مـع إضـافة سلـسلة البحـث والتطوير السابقة لتصبح السلاسل الثلاثة مسلسلة فيما بينها، وذات ترتيب من أعلى لأسفل، وكل ترتيب للعمل في المستوى الأدنى يعتبر عميلًا لترتيب العمـل في المـستوى

الأعلى، فتصبح كل السلاسل عملاء لبعضهم البعض لتستمر العملية في التمدد نحو الأسفل، حتى تصل إلى العملاء الحقيقيين في السوق.

أما "العميل هو الأساس"، أي أن المشتريات تعتبر التصنيع عميلًا ليها، والتصنيع يعتبر التسويق عميلًا له، والتسويق يعتبر التاجر عميلًا له، أما التاجر فيعتبر المستهلك عميلًا له، والقادة يعتبرون العاملين عملاء لهم، والمقر الرئيس للشركة يعتبر الشركات الفرعية عملاء له، أما المجموعة بالكامل فتعتبر السوق عميلًا لها، وهكذا.

لقد كانت رؤية لي شو فو رؤية ثاقبة أيضًا في مجال إدارة المعلومات المؤسسية. أصبح جنون لي شو فو وحلمه الجامح متوغلًا حتى النخاع عنده، فقد قام في مجال إدارة المؤسسة بتفعيل جاذبيته الفردية وقدراته المميزة على اتخاذ القرارت.

في وقت مبكر من عام 2004، أصبحت الدورات التدريبية دورات إلزامية على عمال جيلي، ولقد طرح لي شو فو في وقت مبكر هدف "الرقمية في الإدارة والآلية في الرقمية".

تشير بيانات المركز الوطني للمعلومات أنه بحلول عام 2009، احتلت مجموعة جيلي - على مستوى البلاد - مركزًا ضمن أقوى 500 مؤسسة معلوماتية. ولقد قامت مجموعة جيلي بالتنفيذ الكامل لعملية تكنولوجيا المعلومات، وذلك أثناء عملية إعادة الهيكلة. كما استخدمت

نظام "ERP" للقيام بتنظيم وإدارة كل المعلومات المتعلقة بالمنتجات؛ لتحقق المنتجات في كل حلقات حياتها - مثل (فنون التصنيع والتصميم والإنتاج والبيع وخدمات ما بعد البيع وغيرها) - هدف "التكلفة المنخفضة وضمان الجودة والفاعلية"، وفي الوقت نفسه تحقيق "التلاقي بين الشبكات الثلاثة" في جميع حلقات الشراء والإنتاج والبيع، فيمكن للعملاء - عن طريق نظام "ERP" - أن يقوموا بعمل طلبية من جيلي، وبهذا يمكن التنسيق بفاعلية بين الشراء والإنتاج والتطوير، ولذلك استطاعت جيلي تحقيق الوحدة بين الإنتاج والبيع والتطوير.

بحلول عام 2008، قامت مجموعة جيلي بتدشين التحول الشامل فيما يخص إستراتيجية المنتج، إستراتيجية التسويق، إستراتيجية العلامة التجارية، إستراتيجية الجودة، إستراتيجية المعلومات، وكذلك إستراتيجية الكوادر، كما انتهت - بشكل كامل - من عملية التكامل فيما بين نظام التقنية والمشتريات والتسويق، فتكونت سلسلة القيمة من التسويق والبحث والتوريد.

يرى لي شو فو أن تسويق المنتج إنما يكمن في إدارة المنفذ الأخير، وقلب إدارة المنفذ الأخير هو العلاقة مع العملاء.

إن إقامة علاقة جيدة مع العملاء وتقديم خدمة مميزة لهم، وتأسيس مفهوم "التسويق يبدأ من خدمة ما بعد البيع"، والفوز بالسمعة الطيبة على

ألسنة العملاء، والحفاظ على العمـلاء - كـل ذلـك هـو حجـر الأسـاس للتطـوير المستمر للمؤسسة.

إن لي شو فو - ذلك المهووس - كانت لديه حلول فريدة فيما يخص مجـال إدارة خدمة العملاء؛ حيث إنه قد قدم في جيلي نموذج (1، 2، 3) لخدمة العملاء؛ من أجل زيادة وتحسين مـستويات الخدمـة، وزيـادة قـدرات شـبكة الخـدمات، كـذا تقـديم خدمة ممتازة وسريعة وملائمة إلى مستخدمي السيارات.

وكـان المقـصود بنمـوذج (1، 2، 3) لخدمـة العمـلاء، هـو مركـز واحـد ونقطتـين أساسيتين وتدابير ثلاثة.

المركز الواحد يـشير إلى ذلـك المركـز الـذي يهـتم بكـل ركـن مـن أركـان الأعـمال الخدمية؛ من أجل الارتقاء بدرجة رضاء العميل. أما النقطتان الأساسيتان فإنها تـشير إلى عناصر إدارة موقع خدمـة الـسيارات، كـذا إدارة العمليـات. أمـا التـدابير الثلاثـة فتشير إلى مكافأة الخدمة المتميزة، وكذا استقصاء العميل المتخفي (يقـصد بـه قيـام طرف ثالث بالتخفي في شكل مستهلك عادي لتقيـيم مـستوى الخدمـة المقـدم مـن مركز الخدمة، ورفع تقرير به للـشركة الأم = المـترجم)، بالإضـافة إلى مركـز اتـصالات خدمة العملاء.

لقد اعتبرت شركة جيلي لخدمات السيارات رفع مستوى الشبكة الخدمية بـشكل متكامل، هو الضرورة الداخلية الملحة التـي حققتهـا. وسـعيًا للحـصول عـلى خدمـة أفضل للعملاء، أطلقت جيلي بداية من 2006، في كل شركات الخدمة التابعة لها بناء مظهر جديد لشكل نقاط الخدمة، وإعادة تقسيم لمنافذ الخدمة التابعة لهـا، لتـضم حوالي 400 خط ساخن للاستخدام، ولقد أرست تلك التجارب العملية حجـر الأسـاس لتشكيل نموذج الخدمة (1، 2، 3).

ولقد كانت النقطتان الأساسيتان تتطلبان الإلمام الجيد بالعنـاصر الخمـسة لإدارة الموقع؛ من أجل توحيد المعايير ومستوياتها في كافـة المنافـذ الخدميـة. أمـا العنـاصر الخمسة (5S) فهي ترجمة من اليابانية لما يلي:

الترتيب والتعديل والتنظيف والمسح والتنشئة القائمة على التدريب، وقـد أطلـق عليهم العناصر الخمسة S5 نسبة إلى الأحـرف الأولى مـن الكلـمات في اليابانيـة؛ لـذا يطلق على هذا النوع من الإدارة "إدارة S5".

وتكمن أهمية العناصر الخمسة في تأسيس هـدف عمـلي واضـح، وهـو تـدريب الموظفين على تحديد المشكلات، وإيجاد حلول لها، وتشجيع الجميع على العمل على قلب رجل واحد، ويمكن تحقيق العناصر الخمسة في التخطـيط الإقليمـي والمـساءلة والمعرفة.

فيما يخص عناصر إدارة الموقع الخمسة، فلقد قامت جيلي بإضافة 61 تفصيلة، مجمعة داخل 9 جوانب كبيرة: مدخل مركز الخدمة وما يحيطه، وقاعة الاستقبال الخاصة بمركز الخدمة، وصالة الاستقبال، والتسجيل، وورشة الإصلاح؛ والهدف وراء ذلك يكون في إعطاء العميل بيئة جيدة أنيقة ونظيفة.

أيضًا تضم عملية الخدمة 10 مراحل كبرى، تحتوي على 47 مرحلة فرعية، حيث تشمل خدمة الحجز والتشخيص والاستقبال والصيانة ... إلخ.

الهدف من وراء ذلك أن يستطيع العميل أن يحصل على خدمة فعالة، من خلال كل مركز من مراكز الخدمة، وكذلك أن تكون الخدمة موحدة.

إن تحقيق العناصر الخمسة لإدارة الموقع وإدارة العمليات وتحقيق رضا العملاء، مرتبط بجوائز الخدمة المميزة واستقصاء العميل المتخفي ومركز اتصالات العملاء.

أظهرت بيانات المنتج - خلال عملية مشتركة لنظام الإدارة والعناصر الخمسة - أن شركة سيارات جيلي قد قفزت عام 2006 إلى مقدمة شركات السيارات، فيما يتعلق بدرجة رضاء العملاء، وفي الوقت نفسه فلقد قفزت مبيعاتها لتبلغ 240 ألف سيارة، بزيادة قدرها 36%.

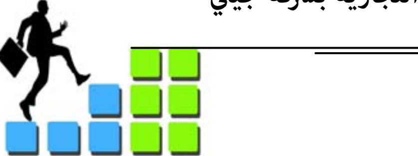
يرى لي شو فو أن أفضل طريقة للإدارة هي استخدام أبسط الطرق وأكثرها فاعلية للدمج بين التطوير والتحسين، فهو ليس فقط رجل صناعة من الطراز الأول ورجل أعمال ذا نظرة تجارية ثاقبة بحسب، بل هو في الوقت نفسه مدير يتحلى بكاريزما رائعة، ولقد لعبت شخصيته التي تتسم بالعناد دورًا عظيمًا ومهمًّا على مستوى الإدارة، فمن ناحية كانت الإدارة ذات الطابع الإنساني أمرًا من الممكن أن يقوم بتعبئة حماسة الموظفين؛ مما يجعلهم يندمجون في العمل بكل مشاعرهم، ومن ناحية أخرى فإن امتلاك حزمة من القواعد الصارمة كان ضامنًا لانضباط عمل المؤسسة.

* * *

الفصل الخامس

ليست حرب أسعار فحسب

إدارة العلامات التجارية بشركة جيلي



من البداية، دخلت جيلي الأسواق بأسعارها المنخفضة، ولكن مع التغيير المستمر في الفارق ما بين السعر والكفاءة، لا يمكن أن يظل السعر المنخفض الورقة الرابحة التي تعتمد عليها جيلي للبقاء مدة أطول في الأسواق.

فقبل تنفيذ التغيير في الإستراتيجيات، لم يسع لي شو فو إلا تخفيض أسعار قطع الغيار مرارًا وتكرارًا؛ وذلك لضمان أفضلية السعر المنخفض؛ مما جعل التجار لا يسعهم التقاط أنفاسهم. وهكذا، لم يكن في الإمكان ضمان جودة المنتج، بل إنه ازداد سوءًا، بالإضافة لتدهور الخدمات. وفي عام 2005، اكتشف لي شو فو مشكلة خطيرة جدًّا، وهي أن شركة جيلي لم تعد تربح. فمع الارتفاع المتزايد في أسعار قطع الغيار والحديد، وعدم ارتفاع أسعار السيارة ككل، أصبحت أرباح السيارات الرخيصة ضئيلة جدًّا. في تلك الأثناء، سقطت جيلي في فخ الدوران في حلقة "سعر رخيص - جودة رديئة - سعر أرخص - جودة أردأ" المفرغة. وإذ لم يتم

الخروج من ذلك المستنقع فورًا، حتمًا سوف تنهار العلامة التجارية لشركة جيلي؛ ومن ثم تنهار الشركة.

ولذلك، لم يكن هناك بد من تنفيذ التحول الإستراتيجي، وقد عبر لي شو فو عن ذلك قائلًا: "أولًا - وقبل كل شيء - يجب علينا التخلي عن إستراتيجية تخفيض الأسعار لتحقيق النجاح، بل يجب التحول من استخدام إستراتيجية حرب الأسعار لتحقيق التنافسية، إلى إستراتيجيات حروب التقنيات والخدمات والعلامات التجارية".

ومع ذلك، عندما قدم لي شو فو مقترح التحول الإستراتيجي، والتخلي عن حرب الأسعار، وتنفيذ إدارة العلامة التجارية، لم يلق ترحيبًا من إدارة جيلي، بل على العكس لاقى معارضة قوية من داخل الشركة.

وللتعبير عن عزيمته في المضي قدمًا، كتب لي شو فو بخط يده (إعلان نينغ بو)، حتى أنه قام بهدم المصنع الرئيس، وتكهين المعدات والقوالب الأساسية وغيرها؛ وذلك لقطع طريق "التراجع" على شركة جيلي. بعد ذلك، قام بشراء الروبوتات السويدية، والقوالب اليابانية، وخطوط اللحام الكورية، وغيرها من المعدات الحديثة.

وبعد تنفيذ إستراتيجية حرب العلامة التجارية، أعلنت جيلي ارتفاع الأسعار ما بين 20% إلى 30%، والذي أعقبه انخفاض كبير في حجم المبيعات. وفي مواجهة هذا الثمن الباهظ، بدأ لي في إجراء التعديلات

المناسبة على العلامة التجارية. فقد أعاد فرز خطوط الإنتاج وخطوط العلامات الخاصة بجيلي؛ وذلك لتطوير "إستراتيجية تعدد العلامات التجارية". وقامت جيلي بالتخطيط لثلاث علامات كبرى، جيلي إيجل إنجلون وإيميجراند، لتظهر لأول مرة في عام 2008 بمعرض شنغهاي للسيارات، وذلك إلى جانب باندينو، لتعلن شركة جيلي عن بدء تبلور "إستراتيجية تعدد العلامات التجارية".

وبحلول عام 2010 - ومن أجل "إستراتيجية العلامات المتعددة" لشركة جيلي - قام لي باعتماد أسلوب "الخطوات الثلاثة"، وقد تمت الخطوة الأولى بالتحول بنجاح، وجاري تنفيذ الخطوة الثانية على نحو منظم.

وعبر أكثر من 10 سنوات من العمل الشاق، حصلت شركة جيلي على طفرة تكنولوجية كبرى في محركات السيارات، الفرامل، المقود، علبة التروس، دوائر التحكم الكهربية والإلكترونية، تصميم السيارة، المحاور الأمامية والخلفية، وغيرها من النواحي، كما أنها قدمت ناقل الحركة الأوتوماتيكي، ومحرك طراز CVVT ونظام الثبات الإلكتروني EPS، وغيرها من النتائج المثمرة. وبذلك حققت جيلي الثقة الكاملة في "تصنيع السيارة الأكثر أمانًا، والأكثر توفيرًا في الطاقة، والأكثر حفاظًا على البيئة.

في 18 أغسطس 2007، قدمت شركة جيلي أولى منتجات تكنولوجيا

السلامة المرورية للسيارات الذكية - نظام اختبار الإطارات والفرامل. وقد أدى تطبيق هذا النظام إلى تجنب حوادث السيارات الناتجة عن ثقب الإطارات بشكل فعال؛ مما ساهم في تحسين مؤشر السلامة المرورية.

وفي معرض ديترويت للسيارات المقام في يناير 2008، أعلنت شركة جيلي إنجازًا فنيًّا مهمًّا، وهو أن نظام اختبار الإطارات والفرامل الخاص بها، قد تم تسجيل براءة اختراعه بنجاح في 141 دولة في أنحاء العالم، وقد كانت النتائج التكنولوجية لتوفير الطاقة أعلى بكثير من النتائج المعلنة.

ومنذ عام 2008 حتى عام 2010، ووفقًا للإحصائيات، فقد خضعت 39 سيارة صينية لاختبار التصادم C-NCAP، وحازت 5 منها فقط على تقييم خمس نجوم، كان لجيلي نصيب سيارتين من الخمسة.

في يوليو 2012، أثناء إعلان نتائج C-NCAP لتقييم الدفعة الرابعة من السيارات والصادر عن C-NCAP - حصلت سلسلة إميجراند EC7 على 46.8 بتقييم خمس نجوم في السلامة.

تلك النتائج المثمرة توضح الإنجازات الرائعة لجيلي، وبذلك أصبح تدريجيًّا "صنع سيارة جيدة بأسعار في متناول الجميع، أكثر أمانًا، وأكثر توفيرًا في الطاقة، وأكثر حفاظًا على البيئة" حقيقة واقعة.

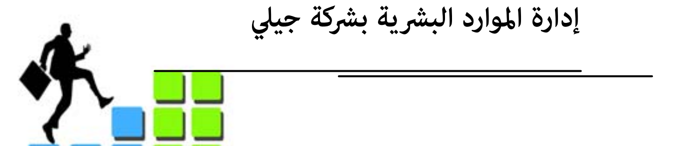
* * *

الفصل السادس

البحث عن المواهب، والاستفادة المثلى

من الأشخاص

إدارة الموارد البشرية بشركة جيلي



إن مصير أي شركة يعتمد - بشكل كبير - على ما إذا كانت الشركة توظف موظفين متفهمين للإدارة والأمور الفنية أم لا.

وفي السنوات الأخيرة، استمرت الشركات الصينية الخاصة في النمو بشكل كبير، ولكنها واجهت - باستمرار أثناء التشغيل الفعلي - مصاعب المرور بعنق الزجاجة، ومصاعب الإدارة والسوق وغيرها، ولذلك فالاعتماد على التجارب الناجحة للمديرين - بالإضافة لجاذبيتهم الشخصية - كل هذا لا يفيد في حل تلك المشكلات تمامًا. ولذلك، أصبح البحث عن الكوادر الفنية المناسبة، وأطقم الإدارة، والكوادر الإدارية العليا، هو مفتاح حل المشكلات.

ويمكن الحصول على مثل هؤلاء الكوادر عن طريقين: الأول عن طريق تأهيل كوادر من داخل المؤسسة نفسها، والثاني هي "الإمداد الجوي"، وتعني إدخال مجموعة من المديرين والكوادر الإدارية العليا من

خارج المؤسسة. و"الإمداد الجوي" يساعد الشركات على إدخال طرق إدارة شركات أخرى مميزة، والاستفادة منها؛ ومن ثم تعزيز الإدارة المنهجية للشركة.

ونجد لي شو فو - تلك الشخصية الإدارية الصلبة في مجال السيارات - يتميز بنوع من الشغف تجاه المواهب، والبحث عن المواهب يتم تشبيهه في جيلي بالتقطير بلطف، فهناك الكثير من "الإمدادات الجوية" تدفقت إلى جيلي؛ من أجل إعادة الحياة إليها، ومن أجل تهيئة الظروف المناسبة للابتكار. في الوقت نفسه، نجد موقف لي شو فو من موظفيه المبني على الثقة فيهم، جعل كل موظف يدخل إلى جيلي يقوم بعمله على أكمل وجه؛ مما جعلهم بحق يبذلون أفضل ما عندهم.

1-"المثابرة على استقطاب المواهب":

وقد أدخلت جيلي - في ظل تطورها - عددًا كبيرًا من "الإمدادات الجوية"؛ وذلك بفضل اهتمام لي شو فو بالكفاءات، بالإضافة لروح المثابرة على استقطاب المواهب، وروح مراعاة ذوي المواهب. ولقد كان لي يأمل أن تصبح جيلي أكبر، وأقوى، وأفضل، ومن أجل تحسين الكفاءة الفنية لها، لم يتوان عن البحث عن الكفاءات في جميع الأرجاء، وحثهم للانضمام لجيلي. تشاو فو تشوان - وهو أكثر الخبراء الصينيين العائدين

من الخارج احترامًا في الصين - أصبح الشخصية المستهدفة من قبل لي شو فو.

ويعد تشاو فو تشوان أحد خبراء البحث والتطوير في السيارات بالخارج، بالإضافة لكونه عالم ميكانيكا. في أبريل عام 1997، انضم إلى شركة دايملر كرايسلر الأمريكية، وعمل بها كمهندس إنتاج، ومن هنا بدأت حياته المهنية في أبحاث تطوير السيارات. وبعد مرور عام، أصبح خبيرًا هندسيًّا للشركة، ومسئول بحث وتطوير المحركات. في عام 1999 تمت ترقيته ليصبح كبير خبراء المحركات بالشركة، فمارس أعمال البحث والتطوير الخاصة بقوة محركات السيارات. وبحلول عام 2003، ترأس تشاو فو تشوان إدارة البحث والتطوير في شركة دايملر كرايسلر. وبعد أن أمضى في شركة دايملر كرايسلر أكثر من 7 سنوات، عاد في 2004 إلى الصين، وهناك انضم إلى شركة بريليانس المحدودة للسيارات بمدينة شينيانغ.

وقد جاء قيام لي شو فو بإقناع تشاو فو تشوان بالانضمام إلى جيلي من قبيل الصدفة. ففي أبريل عام 2006، تقابلا بالصدفة في مطار هونغ كونغ، وكان كل منها مسافرًا بمفرده آنذاك، وهكذا بدأت الدردشة. وأثناء حديثهما أراد لي شو فو أن يواصل الضغط على تشاو فو تشوان من أجل إقناعه بالانضمام لجيلي، ولكن ما إن أخذته الحماسة في الكلام، حتى

نسي الغرض من الحديث، وبدلًا من ذلك تحدث عـن مخططـه الكبـير والبعيـد المدى لجيلي، وبيع السيارات في أوربـا وأمريكـا، وتأسـيس شركـة جـيلي الـصناعية في أوربا وأمريكا، ومن ثم توسيع خطط النشاط التجاري في الخارج.

ومـن خـلال تلـك الدردشـة، استـشعر تـشاو فـو تـشوان مـدى ولـع لي شـو فـو بالسيارات، في الوقت نفسه أثرت تعبيرات لي شو فو الطبيعية وغـير التقليديـة فيـه؛ مما غير انطباعه السلبي عن جيلي. وأمام الدعوة الحارة من لي شو فـو، رضـخ تـشاو لطلبه. وقد كـان بيـع الـسيارات بالخـارج، وإنـشاء شركـة صـناعية بالخـارج - ذلـك التحدي الجديد من نوعه - هو أحد أهم أسباب انجذاب تشاو للانضمام لجيلي.

في 16 نوفمبر 2006، كـان الافتتـاح الكبـير لـصالة عـرض جـيلي في معـرض بكـين الدولي للسيارات. في هذا اليوم عقدت جيلي مؤتمرًا صحفيًّا، أعلن فيه انـضمام تـشاو فو تشوان لجيلي، وتوليه منصب نائب رئيس مجموعة جـيلي، والمـدير العـام لـشركة جيلي الصناعية الأمريكية الأوربية.

ومنـــذ انـــضمام تـــشاو، حـــدثت سلـــسلة مـــن ردود الفعـــل داخـــل جـــيلي، ســـواء عـــلى مـــستوى تأهيـــل الكـــوادر، والبحـــث والتطـــوير، أو عـــلى مـــستوى إعـداد وفهـم اتجاهـات التطـوير التكنولـوجي، أو تحـسين الأنظمـة التقنيـة. لـيس

ذلك وحسب، فقد خطط لي شو فو لفتح واستكشاف الأسواق الغربية، وقد لعب تشاو فو تشوان دورًا مهمًّا في ذلك الصدد.

لقد رغب لي في دخول الأسواق الغربية في وقت مبكر، إلا أن القواعد المحبطة لتلك الأسواق تجاه جيلي - التي كانت لا تزال تعتبر ذات إمكانات منخفضة - كانت فجوة يصعب على جيلي التغلب عليها. أما الآن، وبعد انضمام تشاو فو تشوان - ذلك الشخص الذي على دراية بالنماذج الفنية الغربية وعمليات التطوير – فإنه يمكنه مساعدة لي شو فو على تحقيق حلمه.

في أكتوبر 2006، ذهب تشاو فو تشوان برفقة لي شو فو في رحلة إلى إنجلترا؛ للمشاركة في المباحثات النهائية بشأن شراء حصة شركة منغنيز برونز القابضة، وفي تلك المباحثات، لم يخيب تشاو فو تشوان آمال الجميع، فقد ساعد جيلي في تحقيق خطتها.

في عام 2009، استحوذت جيلي على مصنع ناقل الحركة الأسترالي DSI، وكان تشاو فو تشوان أول من اصطحب فريقًا من جيلي؛ لتطأ أقدامهم أرض الشركة الأسترالية. في الوقت نفسه، كان قد شارك في عملية الاستحواذ كلها، وقد لعب دورًا مهمًّا فيها.

ونجد أن روح "المثابرة على استقطاب المواهب" عند لي شو فو، من أجل دعوة تشاو فو تشوان للانضمام لجيلي، تعبر عن مدى ولع لي شو فو

بالمواهب. فهو عندما يقوم بتحديد شيء معين يقوم ببذل كل الجهد نحوه، وينطبق الشيء نفسه على توظيف المواهب، فشخصيته المثابرة تساعده على تحقيق طموحاته. أما تشاو فو تشوان - ذلك العائد من الخارج، والذي اختير بواسطة الأكاديمية الهندسية الأمريكية "المهندس الأكثر تميزًا في البلاد"؛ لأنه يسعى لتنشيط المؤسسات الوطنية - فهو متحمس لتطوير العلامات التجارية الخاصة، لقد تلاقت تطلعاته مع لي شو فو. إنهما زوج من المواهب المختلفة، والحق أن اجتماعهما معًا، حقق لجيلي حلم دخول الأسواق الغربية الذي طال انتظاره.

2-الثقة في المرءوسين:

لقد استخدم لي شو فو روح "المثابرة على استقطاب المواهب" في ضم تشاو فو تشوان لجيلي، وهو ما يعكس مدى اهتمامه بالمواهب، وحكمته كمدير يسعى بحماسة وراء المواهب. هناك شخصية أخرى مهمة في مجموعة جيلي .. إنه المدير المالي. كان انضمام يين دا تشينغ لمجموعة جيلي، قد تم أيضا عن طريق الدعوة الصادقة من قبل لي شو فو، حيث أمكننا من خلال تعيين يين دا تشينغ، رؤية المزيد من ثقة لي شو فو في موظفيه.

وسيرة يين دا تشينغ الذاتية قبل انضمامه إلى جيلي هي: من يناير 1990 حتى ديسمبر 1993 اشتغل بمنصب المدير المالي بشركة دو بانغ (تشونغشان) للمنسوجات، ومن يناير 1994 حتى ديسمبر 1996 عمل

بوظيفة مدير مـالي لـشركة فيـزا (تشونغـشان)، ومنـذ ينـاير 1996 حتـى يونيـه 1998 عمل مديرًا ماليًّا لشركة دو بانغ شنغهاي للكيماويات الزراعية، ثـم مـن يوليـو 1998 إلى نـوفمبر 2002 شـغل منـصب نائـب رئـيس مجلـس الإدارة، والمـدير المـالي لشركة بريليانس للسيارات.

وبعد انضمام يين دا تشينغ لشركة جيلي، انسحب جميع الأعضاء من أفـراد أسرة لي شو فو، ومع ذلك تمسكت جيلي بكيانها كشركة خاصة، ورفضت دخـول الـشركات الوطنية في أسهمها. في الوقت نفسه، أدخل ذلـك "الإلـه المـالي" العديـد مـن أنظمـة المراقبة الداخلية والتحكم الحديثة للمؤسسات. على سبيل المثال، عند وجـود مبـالغ زائدة في الميزانية يتطلب النظام مراجعة من قسم المالية، ثم بعد ذلك يقـوم رئـيس مجلس الإدارة باعتمادها، في الوقت ذاته، ليس لقسم الماليـة الحـق في الـسماح بهـا، فالقرار الأخير يعـود لـرئيس مجلـس الإدارة. ويقـوم المـدير المـالي بتقـديم تقـاريره لمجلس الإدارة، وليس لرئيس مجلس الإدارة، وهكذا تشكلت علاقة مقيدة بين المدير المالي ورئيس مجلس الإدارة. كما فصل بين السلطات الثلاثـة، مـديرو أصـول الـشركة، والمستخدمين، والملاك، فنظام الإدارة ذو القيود التبادلية، جعل من كيان جـيلي أكـثر صحية بعد ما شهدته من اضطرابات.

وقـد كـان الـتخلص مـن نظـام الإدارة بالـشكل العـائلي، وتأسـيس نظـام إداري حديث، هو بمثابة حلم صعب المنال للكثير من الشركات الخاصة في الصين، لكن يـين دا تشينغ ما أن انضم لجيلي حتى قام بتحقيقه. في مايو 2004، عندما انـضم يـين دا تشينغ رسميًّا لجيلي، أطلقت جيلي "الحصان الجامح" و"الأسد المهيـب"، والتـي كـان مخططًا أن تصل بالمبيعات في غضون 5 سنوات إلى مليون سيارة. رأى يـين دا تـشينغ أن جيلي قد خطت خطوة كبيرة، من الممكن أن تـسبب المـشاكل، فقـد نظـر إلى أن الحكومة قد بدأت الرقابة الكلية ابتداء من شـهر أبريـل. ولـذلك، فقـد سـأل: "هـل هناك تقرير دراسة جدوى؟ من أين ستأتي التكنولوجيـا؟ ومـن أيـن سـتأتي الأمـوال؟ ومن أين ستأتي المواهب؟"، وفي مواجهـة أسـئلة يـين دا تـشينغ، خـرج شـخص بكـل فظاظة قائلًا: "سيدي المدير، لقد انضممت لتوك لجيلي، ولا تفهـم أي شيء، لـذا فـلا تسأل".

كـان لـدى لي شـو فـو الـشجاعة لتقبـل الـرأي المعـارض، والاعـتراف بالأخطـاء وتصحيحها، فبالرغم من أنه آنذاك لم يقر اقتراح يين دا تشينغ، ولكنه بعد أسـبوعين، أدرك في النهاية أنها بالفعل تمثل إحدى المشكلات، لذا قال ليـين دا تـشينغ بـصراحة: (الرقابة الكلية تلك المـرة كانـت حقيقيـة جـدًّا، فبعـد المفاضـلة الدقيقـة، اضـطررنا للتوقف عن مشروع المنطقة الصناعية الجديدة. لقد كنت على حق، "خطة الحـصان الجامح" و"خطة الأسد المهيب" تحتاج للتعديل).

ومن هذه المسألة يمكننا أن نرى، أن لي شو فو شخص عنيد، ولكنه على قدر كبير من الذكاء. بالنسبة للناس الغرباء من السهل إعطاء لي شو فو قبعة "مجنون السيارات"، لكن يين دا تشينغ لا يوافقهم الرأي: "في الحقيقة، إن لي شو فو شخصية متحمسة لا ينقصها ذكاء، هو فقط - في بعض الأحيان - يحتاج لشخص يرشه ببعض الماء البارد، وسرعان ما يعود أدراجه. هذا الرجل ديمقراطي للغاية، على الرغم مما يشاع عنه أنه لا يتقبل الآراء المعارضة، إلا أنه غير ذلك، حيث إن القلائل فقط من يجرءون على تقديم اقتراحاتهم. ولذلك، ففي اجتماعات مديري المجموعة، أقوم أنا في الأساس بعرض الآراء المعارضة؛ لأن الآراء الواجب دعمها قد تم دعمها بالأفعال".

ومنذ انضمام يين دا تشينغ لجيلي، قدم لها الكثير من الدعم في المجال المالي من ناحية الأهداف الإستراتيجية أو استمرارية العمل، كما كان هو من فتح الطريق لدخول نظام إداري عالمي إلى شركة جيلي. وهو من طرح نظريات "سلسلة رأس المال، وخطوط التمويل، والوعاء النقدي"، وقد استخدمها في إدارة المجموعة، ولم يؤد ذلك لتوسيع قنوات التمويل فحسب، بل إنه أدى لتوفير بعض التكاليف أيضًا، وتقليل النفقات. كما قام ين دا تشينغ - استنادًا لهيكل الأعمال الخاص بجيلي - بتصميم نموذج الإدارة المصفوفة، وأسلوب تقييم الأداء، استنادًا إلى مركز ربح خطوط الإنتاج، وقد أدى نظام تقسيم المجموعة إلى تحسين كفاءة العمل

الإنتاجي، وقد ظهر واضحًا الاتجاه الصاعد للأعمال في جيلي. في الوقت نفسه، فقد ركز على النزاهة الداخلية، مع الوضع في الاعتبار الفائدة من تكاليف العملية الصناعية والتدفق النقدي ككل؛ مما أثار حماسة العديد من الموزعين والموردين؛ مما أدى لرفع جودة منتجات جيلي وقطع غيارها عامًا بعد عام.

وبعد 12 شهرًا من انضمام يين دا تشينغ لجيلي، شارك ونجح في تخطيط نزول جيلي لبورصة هونغ كونغ. وفي يوليو 2006، وصل يين دا تشينغ إلى إنجلترا؛ لعقد المباحثات المتعلقة بشراء أسهم شركة منغنيز برونز القابضة، نيابة عن مجموعة جيلي، والتي انتهت بشراء جيلي 52% من أسهم شركة منغنيز برونز القابضة. كما أدخل تكنولوجيا إنتاج لندن تاكسي ونموذج إدارته، والتعاون في إنتاج سيارات الأجرة السوداء بشنغهاي؛ مما خلق لجيلي منصة تمويل من الخارج. وبحلول عام 2007، حقق يين دا تشينغ لجيلي قفزة هائلة في اكتتاب رأس المال من 5 مليار يوان ليصبح 12.8 مليار يوان.

وليين دا تشينغ إنجاز رائع آخر، هو إتمامه لعملية استحواذ جيلي على شركة DSI لتصنيع ناقل الحركة، وذلك في 15 يونيه 2009، وقد اكتمل الاستحواذ هذه المرة بفضل تخطيط يين دا تشينغ بسرعة البرق؛ مما أثرى خطوط إنتاج جيلي، كما ساهم في تحسين ناقل الحركة الأوتوماتيكي الذي

تمتلكه جيلي من البداية، والمحمي بحقوق الملكيـة الفكريـة مـن ناحيـة القـدرة الإنتاجية والبحث والتطوير، وغيرها من الجوانب.

بالنسبة لمدير الشئون المالية، تعد ثقة صاحب العمل ضرورية جدًّا، ومما لا شك فيه أن ثقة لي شو فو المتناهية في يين دا تشينغ هي ما جعلته يـستعرض عـضلاته في جيلي؛ مما ارتقى بجيلي لأعلى.

3-جامعة لكل مؤسسة:

لو أنك سألت صاحب شركة أو CEO: ما هـو التحـدي الأكـبر الآن؟ الكثـير مـنهم ستكون إجابته: المواهب. وبالنسبة لصناعة السيارات التي تتشابك فيها العلاقـة بـين المواهب والتقنيات، ينطبق عليها ذلك بشكل أكـبر. وقـد سـبق أن نظـم لي شـو فـو فريق بحث متخصص، ذهب إلى جامعـة هارفـارد بأمريكـا، ومعهـد ماساتـشوستس للتكنولوجيا، وجامعة ستانفورد، وغيرها من الجامعات الأخرى عـلى مـستوى العـالم؛ بهدف البحث والدراسة، بالإضافة لدراسة مئات من الشركات الراسخة عـلى مـستوى العالم، وعبر تلك السلسة من البحوث والدراسات، وجد أن كل الـشركات المعروفـة - دون استثناء - لها كلياتها الخاصة ومدارسها الفنية ومراكزها التدريبية. أما الـشركات الصينية - على الرغم من أنها لا تفتقد لمثل أصحاب المواهب الفنية العالية مع ذلك - فإن الاستمرارية غير كافية نهائيًّا.

في أغسطس 1998، قام لي شو فو بتأسيس معهد الإدارة الاقتصادية للتدريب بمقاطعة جيهديانغ، وتلك كانت أول مدرسة عليا أهلية يؤسسها. فيما بعد، استثمرت جيلي في تأسيس العديد من الجامعات التي تجمع ما بين تخصصات السيارات والتخصصات المجتمعية، على سبيل المثال جامعة جيلي ببكين بنظام الدوام الكامل، كلية سانيا بجامعة هاينان، كلية جيهديانغ لهندسة السيارات لتأهيل المهنيين في هندسة السيارات، وغيرها.

وفي السنوات العشر - ما بين 1998 حتى عام 2007، في الوقت نفسه الذي انشغل فيه لي شو فو بتصنيع السيارات - قام أيضا بإنشاء أكبر وأفضل منظومة تعليم خاص في الصين، وذلك من أجل جيلي، فقد فتحت جيلي ثماني جامعات كبرى، تغطي جميع المراحل من التعليم الفني المتوسط، الثانوي، الكلية، البكالوريوس، حتى الماجستير، والدكتوراه، بها أكثر من 3500 عضو هيئة تدريس، وأكثر من 57 ألف طالب وطالبة. ولذلك، فإن لي شو فو يحمل لقبًا آخر يجعله يشعر بالفخر، وهو نائب رئيس الجمعية الصينية للتعليم الخاص.

وقد كشف لي شو فو عن أن جيلي قد استثمرت في التعليم أكثر من مليار يوان، فهو يعتقد أن الشركات في بدايتها، تعتمد على استقدام المواهب؛ وذلك بسبب افتقارها للموارد، ووصولًا إلى مرحلة التنمية،

نجد أن المواهب تأتي عن طريق الجمع بين طريقتي الاستقدام والتأهيل الداخلي، وحين يصل معدل نمو الشركات إلى حدٍّ معينٍ، نجد مصدر المواهب يعتمد على التأهيل الداخلي فقط، وفي الوقت نفسه تأهيل وتصدير عدد من المواهب للمجتمع.

وبحلول نهاية عام 2009، أصبح لدى مجموعة جيلي أكثر من 13 ألف موظف عامل، 70% منهم من الفنيين العاملين بخطوط الإنتاج أو الموظفين المشكلين للعمود الفقري لقطاع الأعمال، قد تم تأهيلهم من قبل كليات جيلي نفسها، كما أن معهد جيلي لبحوث تطوير السيارات يضم أكثر من 1400 باحث، 40% منهم تم تأهيلهم أيضًا عن طريق كليات جيلي نفسها. تلك النسبة توضح - بما يثلج الصدور - أن جيلي قد نجحت في كلياتها الخاصة، وبذلك أصبحت تلك الكليات مهد المواهب ومركز تأهيل الموظفين لدى مجموعة جيلي. في الوقت ذاته، توفر جيلي لطلابها فرصًا وأماكن للتدريب، فلي شو فو يعمل بتفانٍ في تصنيع السيارات وتأسيس الكليات جنبًا إلى جنب؛ بما يحقق التفاعل الإيجابي، والتكامل فيما بينهم.

ولتحقيق تلك الفلسفة التعليمية "دخول الجامعة لخروج أفضل نحو المجتمع"، ولضمان أن الطلاب الذي تم تأهيلهم بجيلي سيصبحون موظفين مؤهلين لتطبيق ما درسوه - سعى لي شو فو لاستقدام أفضل

الأساتذة وأعلاهم أجرًا من كل أنحاء العالم. إن الهدف الأساسي لمؤسسات جـيلي التعليمية هو التوظيف، فوفقًا لاحتياجات الشركة واحتياجات المجتمع يـتم ترتيـب الدورات. ويركز محتوى الدورات على "التطبيق العملي"، وتعكس العملية التعليمية ذلك "التطبيق العملي"، وقد أهلت كليات جيلي لجيلي نفسها الشخـصيات القياديـة في جميع مراحل العملية الإنتاجية، وعلى كل المستويات.

في الوقت نفسه، توفر جـيلي لكـل الطـلاب المتخصـصين ظـروف تـدريب عمـلي ممتازة، فيمكن لمراكز الإنتاج، ومعاهد بحوث السيارات، وشركات المبيعـات المحليـة والدوليـة، وغيرهـا التابعـة لجـيلي والمنتـشرة في جميـع أنحـاء العـالم، أن تـوفر بيئـة تدريبية للطلاب، وهكذا شكلت جيلي نمـوذج التعلـيم الـداعم للـصناعة، والـصناعة الداعمة للتعليم الملحـق بالتـدريب العمـلي. ففـي جـيلي، نجـد صـناعة الـسيارات، والبحث والتطوير والتعليم كيانًا واحدًا.

* * *

الجزء الثالث

المتحرك العنيد

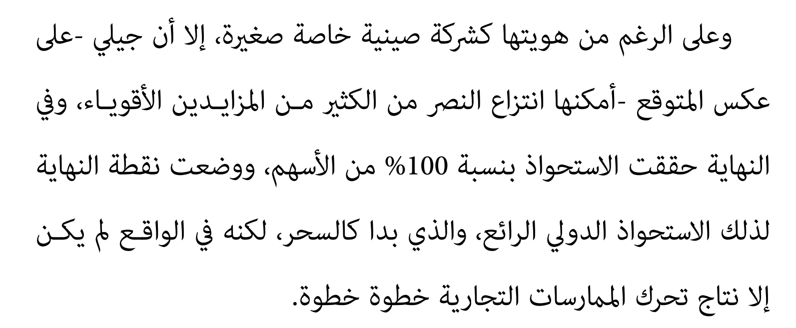
هزيمة لعنة الفشل

"الثعبان يبتلع الفيل"



بالنظر إلى تاريخ مشاريع لي شو فو، نجد أن كل مسيرة له، عبـارة عـن نغمة "جعل مـن كـل صـغيرة كبـيرة". في الحقيقـة فهـو لا يفتقـر للهـدوء، والعمـق، والتحليـل الموضـوعي تجـاه الـسوق، ولكـن كانـت جرأتـه عـلى "الرهان" هي العنصر المحفز، الذي جعله يخوض في العديد مـن قطاعـات العمل.

ذلك الشخص المثابر، بالإضافة لجراءته على الدخول في مجـالات كثـيرة، وعن طريق تحقيـق الكثـير مـن المعجـزات في تحويـل الـصغيرة إلى كبـيرة، وعلى مشارف التسونامي المالي الذي يحدث كل مائة عـام -نجـد تـصرفاته قد أذهلت من حوله. فهناك الكثير من الشركات التي اختـارت الـتقلص في ظل تلك الأزمة الاقتصادية، ولكن لي شو فـو رفـض "البيـات الـشتوي"، بـل على النقيض ارتقى. ولكن، في هذا البرد القارس، عانـت جـيلي، وفي النهايـة تخطت المخاطر، واحتلت مكانة عالية في عالم السيارات. ضم شركة منغنيز برونز القابضة، والاستحواذ على شركـة DSI الأسـترالية، ثـم الاسـتحواذ عـلى شركة تشونغ يو للسيارات .. لقد مارس لي شو فـو الاسـتحواذ العديـد مـن المرات. وكان إنجاز النجاح في الاستحواذ على شركة فولفو -ذلك الـذي كـان "كابتلاع الثعبان للفيـل" -جـزءًا لا يتجـزأ مـن التحـضير المـسبق والتعـاون الناجح بين الفريق، بالإضافة إلى أن إصرار لي شو فو، كان العنصر الـداخلي لتحقيق تلك الأسطورة.

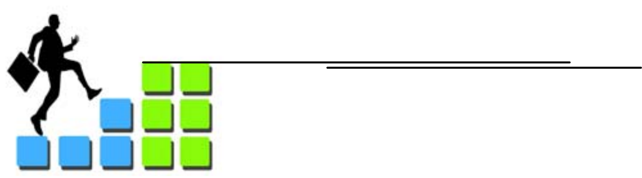


وعلى الرغم من هويتها كشركة صينية خاصة صغيرة، إلا أن جيلي -على عكس المتوقع -أمكنها انتزاع النصر من الكثير مـن المزايـدين الأقويـاء، وفي النهاية حققت الاستحواذ بنسبة 100% من الأسهم، ووضعت نقطة النهاية لذلك الاستحواذ الدولي الرائع، والذي بدا كالسحر، لكنه في الواقـع لم يكـن إلا نتاج تحرك الممارسات التجارية خطوة خطوة.

الفصل السابع

جعل من كل صغيرة كبيرة

إستراتيجية لي شو فو في لعبة رأس المال



لتنمية المشاريع، نجد أن سلسلة رأس المال هي موضوع لا ينتهي أبدًا، فهو الملاك لحياة المشروع، كما أنه الشيطان المهدد له، فهو يسير جنبًا لجنب مع المشروع. وما يعرف بسلسلة رأس المال، يشير إلى الأموال - الأصول - التداول النقدي، فمن أجل المحافظة على السير السليم للمشروع، فإن التدفق السلس لسلسلة رأس المال هو شرط أساسي. وإذا انقطعت سلسلة رأس المال، تبدأ الشركة في مواجهة مسألة حياة أو موت. فعملية لعبة رأس المال - في الواقع - ما هي إلا وضع حد لانقطاع سلسلة رأس المال.

ومن رأي أناس آخرين، صاحب المشروع ما هو إلا "مقامر"، يقوم بتنفيذ لعبة "حياة أو موت" في كل مشروع يدخله، فسلسلة رأس المال قد تنقطع في أي وقت، ومع ذلك فإن لي شو فو يضع رهانًا كبيرًا في كل مرة يقامر فيها. فبالإضافة لشجاعته العظيمة، فإنه في كل مرة يقرر فيها القيام

بعملٍ ما، يقوم بوضع الإستراتيجيات عن طريق نظرته الدقيقة للأعمال، ومن ثم اغتنام الفرصة.

في كثير من الأحيان، لا يستطيع رجال الأعمال اتخاذ القرارات؛ وذلك بسبب خوفهم من الفشل في نهاية الأمر، فخوفهم في ذلك الوقت يجعلهم لا يجرءون على المضي قدمًا، وهنا تكمن خسارتهم للكثير من الفرص. أما لي شو فو فيملك الجرأة على اتخاذ قرار العزم على استمرار القتال، وعدم التراجع حتى النهاية، فما أن يتأكد من صحة حساباته حتى يذهب للقيام بها، وبالطبع قبل الذهاب يخضع فكرته للتحليل العقلاني أولًا، فللإصرار على هذا الأمر أسباب وليس مجرد تهور. فهو يقوم بكل ما في وسعه لجعل من كل صغيرة كبيرة في تلك الحالات التي قد يرى آخرون أنها غير مناسبة، وذلك يتضمن الحكمة والإصرار اللذين يستحقان التفكير والتعلم منهما.

1- شراء أول وعاء ذهبي بقيمة 120 يوانًا:

في عام 1982 تخرج لي شو فو من الثانوية، في هذا العام كان يبلغ من العمر 19 عامًا، وقتها طلب من والده 120 يوانًا، وهكذا كباقي رجال الأعمال في جيهديانغ بدأ تجارته. فاشترى بذلك المبلغ كاميرا ماركة النورس، وأخذ يجوب تايتشو لتصوير الناس وكسب المال. وعلى الرغم من أن لي شو فو كان يمتلك الكاميرا نفسها ماركة النورس، التي يمتلكها

بعض الأستوديوهات المملوكة للدولة، إلا أن التصوير في الشوارع كان أكثر راحـة، فقد كان وضوح التصوير في الخارج أفضل بكثير من تصوير الأستوديوهات بخلفياتـه المملة. في هذا الوقت، اضطر إلى التجول في كل مكان؛ لأنه لم يكن له رخـصة مزاولـة نشاط، يعيش حياة كما اعتاد الناس تسميتها بحياة "الكاميرا البرية".

وعندما يصف سكان تاي تشو - المعروفون بمهارتهم في روايـة الحكايـات - تلـك المرحلة من حياة لي شو فـو العمليـة، يقولـون إنـه ذلـك الـشاب الـذي كـان يحمـل الكاميرا ويتجول في الحدائق، وما أن يرى أي شخص جاء لزيارة الحديقة فسرعان مـا يذهب لشده قائلًا: "تعال، تعال، تعال يا رفيـق لتأخـذ صـورة". يمكـن رؤيـة شـباب مثله حتى اليوم في حدائق مدن الفئة الثانية.

وفي ثمانينيات القرن العشرين - حين كان الإصلاح والانفتاح قد بدأ لتـوه - يمكـن القول إن "الذهب" كان يملأ الأرض، فكان يمكـن لأولئـك الـذين يملكـون حلـم الـثراء والمثابرة على تحقيقه، إيجاد الفرص المناسبة لهم في أي مجال من مجـالات الأعـمال، ومن ثم إخراج الذهب خاصتهم. هنا كانت مهارة لي شو فو في الأعمال قد بـدأت في الظهور.

فــدخل "الكــاميرا البريــة" لم يكــن مــستقرًا، ولكــن لم يكــن في اعتقــاد أحــد، أن دخــل لي شــو فــو كــان أكــبر بكثــير مقارنــةً بــالمواطنين المــشتغلين بالزراعــة

أغلب الوقت في ذلك الوقت. وبعد مرور عام، حصل على أول مكسب من أعماله: 2000 يوان. 2000 يوان في ذلك الوقت كان مبلغًا كبيرًا. في هذا العصر، كان المرتب الشهري لأي عامل فني لا يتعدى 50 يوانًا، وهذا هو صافي المرتب، فلم يكن هناك مكافآت العمل أو أرباح، وغيرها من البدلات الإضافية مثل الموجودة الآن. ولذا، فإن الدخل السنوي الخاص بلي شو فو قارب من الدخل السنوي لأربعة أو خمسة من أصحاب الياقات البيضاء معًا مجتمعين.

في هذا الوقت، تجلت عزيمته في عدم رضاه عن الأوضاع الراهنة، وصعوبة الشعور بالرضا. وبالرغم من أن "الكاميرا البرية" جعلته يتحصل على 2000 يوان سنويًّا، لكنه أراد المزيد، كحالته النفسية عندما كان يقامر وهو في سن السابعة. لذا فقد قرر استخدام ما جناه من أموال من عمله بالتصوير كرأس مال يفتح به أستوديو.

وكان لي شو فو ماهرًا في البدء بتنفيذ قراراته، فبنفسه بدأ بتجهيز الكاميرا، وبناء الأستوديو. وبوجود أستوديو خاص به، لم يعد لي شو فو بحاجة لركوب دراجته والتجول بها في كل مكان بحثًا عن عمله. وأثناء تلك الحياة الهادئة نسبيًّا، وبتأثير حالة ضيق الصدر الإيجابية على تفكيره، وجد لي شو فو أن الفضة من مكونات سائل تحميض الصور، ويمكن فصل أيونات الفضة باستخدام كلوريد الصوديوم ليصبح الناتج

المفصول هو كلوريد الفضة، تلك المعادلة قد سبق دراستها في التعليم الثانوي، وهي عملية بسيطة جدًّا، والفضة الناتجة عن تلك العملية عالية النقاء. ولذلك، من جراء استخلاص الفضة من سائل تحميض الصور، جنى لي شو فو أموالًا أكثر بكثير من التي كان ممكن أن يجنيها من أستوديو التصوير.

في عام 1983، أصبح لي شو فو الشخص الوحيد في منطقة تاي تشو الذي يتقن هذه المهارة، ولكسب الكثير من المال، قام لي شو فو - على الفور - بإغلاق الأستوديو، وقام باستثمار الأموال التي جناها من الأستوديو في تجارة الذهب والفضة المستخلصة. وسرعان، ما بدأ لي شو فو في تطوير تجارته الجديدة في استخلاص الذهب والفضة من سائل تحميض الصور في جميع أنحاء تايتشو، وقت وجدت سوقها. فيما بعد ذكر أحدهم قائلًا: "إن لي شو فو قام بشراء كل كمية سائل تحميض الصور الموجودة بتايتشو". ولم يضع عينيه على سائل التحميض فحسب، بل إنه تطور ليصل إلى الأجهزة الكهربائية الهالكة الموجودة في تايتشو وونتشو.

فمن عام 1982 حتى عام 1984، تحول لي شو فو من شخص يركب دراجة حاملًا "كاميرته البرية"، إلى شخص معروف بين كثير من الناس. بداية من مشروع رأس ماله 120 يوانًا، قضى لي شو فو عامين ، ليخرج لنفسه أول طبق من ذهب، ليجمع رأس المال للدخول في مجال

الثلاجات. فقد كان اعتماده على الجرأة في العمل والمقامرة - تلك الروح الجريئة - واضحًا جليًّا أثناء بداية عصر الإصلاح والانفتاح.

2-بداية المشروع الثاني .. مواد الديكور:

في عام 1984، كان الإصلاح والانفتاح في الصين قد وصل إلى السنة السادسة .. بدأت مرتبات عمال الشركات الحكومية في التزايد، كما بدأ دخل الفلاحين في الارتقاء، وأصبحت الأجهزة المنزلية - التلفزيون، الثلاجة، الغسالة، وغيرها - محل اهتمام الناس؛ مما جعلها المنتجات الأكثر مبيعًا. وبما أن لي شوف يملك أنفًا تجارية حساسة - وعلى تلك الخلفية - بدأ هو أيضًا في الدخول إلى مجال الثلاجات.

كان قرار لي شو فو الدخول إلى مجال الثلاجات - بصرف النظر عن معرفته الدقيقة بأوضاع ذلك المجال - من قبيل الصدفة لا أكثر. هناك قول مأثور شائع في شركة جيلي: في أحد الأيام الممطرة، دخلت المياه إلى حذاء لي شو فو، فأراد البحث عن مصنع أحذية ليصنع له زوجًا قويًّا من الأحذية، وعلى قدر من التحمل. ولما وصل للمصنع، وجد أربعة عمال يقومون بتصليح أحد المكونات الإلكترونية للثلاجة. وبالدردشة مع هؤلاء العمال وجد لي شو فو، أن تلك القطعة مربحة جدًّا، وأن بها نقصًا في العرض. لذلك، لمعت لديه فكرة إنتاج مكونات الثلاجة.

ولذا قرر البدء، واستخدم ما تبقى لديه من أموال، جناها مـن تجارتـه الـسابقة، وبدأ في تصنيع قطع غيار الثلاجات في المنزل. بعد ذلك حمل كيسه القـماشي الكبـير، وذهب لمصانع الثلاجات بتايتشو ليبيع لهم، وكانت تجارته على ما يـرام. فـيما بعـد، دخل إخوة لي شو فو الأربعـة، وقـاموا بإنـشاء مـصنع قطـع غيـار الثلاجـات. ونظـرًا للمبيعات الممتازة للثلاجـات، كـان دوران أمـوال مـصنع مكونـات الثلاجـات سريعًـا ومتزايدًا. وكان مصنع ليشي ينتج المكونات الرئيسة، وقد حاز المبخر (الفريزر) موقعًا مركزيًّا في السوق، وبحلول عام 1986، ارتفعت قيمة إنتاج مـصنع شيتـشو لمكونـات الثلاجات إلى خمسين مليون يوان، وذاع صيته على المستوى المحلي.

لكن لي شو فو لم يكن راضيًا بذلك النطاق الضيق، لـذا في عـام 1986، بـدأ حلـمًا آخر له، وهو تصنيع الثلاجات. وعندما أراد لي شو فو تصنيع الثلاجات، لاقت الفكرة معارضة شديدة من أخيه ليشي، فمدينة تايتشو تقع في منطقة جبلية نائية، ووسائل المواصـلات صـعبة للغايـة، بالإضـافة إلى افتقـار تايتـشو للعـمال الأكفـاء في إنتـاج الثلاجات، لذا فقرار لي شو فو ذلك يبدو غير واقعي. ومع ذلك فقد أصر على تصنيع الثلاجات، وسرعان ما أنشأ مصنع لينيا للثلاجات بمركز هوانغيان. وقـد كـان الطلـب على الثلاجات في تلك الأثناء كبيرًا جدًّا، لذا تشارك الإخـوة الأربعـة في النـصف الثـاني من عام 1988.

وبحلول عام 1989، كان إنتاج الثلاجات ناجحًا جدًّا، وأصبحت ثلاجات لينيا ماركة شهيرة في مجال الثلاجات على المستوى المحلي. في تلك السنة، كان لي شو فو في السادسة والعشرين من عمره، وقد أصبح مدير المصنع مليونيرًا. ومع ذلك، فقد دفع ثمن مغامراته.

ففي يونيو عام 1989، طبقت الحكومة قرار تأصيل الإنتاج، ولما كانت ثلاجات لينيا شركة خاصة، فمن الطبيعي أنها لم تدرج على قوائم الشركات ذات المنتجات المتأصلة؛ لذا، أجبر لي شو فو على التخلي عن مصنعه وهو في قمة مجده.

أغلق مصنع الثلاجات، ثم ذهب إلى شنتشن حاملًا معه آلاف اليوانات، وبدأ الدراسات العليا في الجامعة. وأثناء فترة الدراسة في شنتشن - ونظرًا للرغبة في تجديد المسكن - اصطحب زملاءه في المسكن، وذهبوا لسوق مواد البناء، وهناك اكتشف أن كل مواد الديكور آنذاك - كألواح الماغنليوم المنحنية وغيرها - مستوردة من الخارج، بالإضافة لكونها غالية السعر، وذات أرباح مذهلة. هنا لمعت لدى لي شو فو فكرة إنتاج مواد الديكور.

كانت تجارة مواد البناء في الصين في ذلك الوقت كالبحر الواسع، بها فرص كبيرة للنمو، وتلك البيئة مناسبة جدًّا لإنتاج مواد الديكور، ولذلك، قام لي شو فو باغتنام الفرصة بكل حسم، فعاد إلى تايتشو،

وبالتعاون مع إخوته، بدأوا مشروعهم الجديد، فاستثمر 20 مليون يوان في إنشاء مصنع مواد الديكور؛ لينتج مواد البناء على شاكلة ألواح الماغنيليوم المنحنية. ونجح في تطوير أول لوح ماغنيليوم منحنٍ، يتطابق في مؤشرات جودته مع الألواح المستوردة، بل كانت أسعار الألواح المنتجة من مصنع لي شو فو لمواد الديكور حوالي ثلث أسعار الألواح المستوردة، لذا سرعان ما لاقت رواجًا. تلك "الكورنكوبيا" الجديدة، وكانت تدر عليه أرباحًا سنوية تقارب المائة مليون يوان.

واليوم، تغير اسم مصنع هوانغيان جيلي لمواد الديكور، إلى شركة غوم لمواد الديكور، كما تحول من تصنيع ألواح الماغنيليوم المنحنية في الأساس، إلى تصنيع ألواح الألمونيوم المركبة، وغيرها من مواد الديكور. وحتى يومنا هذا لا زالت مواد الديكور إحدى الصناعات الرئيسة في مجموعة جيلي، حيث تصل قيمتها الإنتاجية السنوية إلى حوالي 500 مليون يوان، بمشاركة أرباح حوالي 50 مليون يوان سنويًا. وبفضل اتخاذ لي شو فو المبادرة، تحولت منطقة تايتشو بمقاطعة جيهديانغ تدريجيًا، إلى أكبر قاعدة إنتاج مواد الديكور على مستوى الصين.

يمتلك لي حاسة شم تجارية مميزة. وهنا، تتجلى عزيمته وحكمته في أنه اكتشف تلك الفرصة قبل غيره بنصف عام، وتشبث بها جيدًا. وعبر تجارة

مواد الديكور، حصل على أرباح ضخمة، وحقق مشروعه الثاني، وأتم استعداده لدخول مجال الدراجات البخارية والسيارات في المستقبل.

3- 100 مليون يوان أقامت إمبراطورية السيارات:

في ربيع عام 1993، وأثناء حديث لي شو فو مع أحد العمال، بعد استقرار سوق مواد الديكور، عن أي مجال يمكن الدخول إليه - كانت المعلومة التي تحصل عليها هي، أن جودة الدراجات البخارية الصينية لا تضاهي مثيلاتها الأمريكية، لذا فهناك فرصة تجارية.

بعد الحصول على تلك المعلومة، في البداية فكر لي شو فو في تصنيع قطع غيار الدراجات النارية. لذلك ذهب إلى إحدى شركات الدراجات النارية الوطنية للبحث والتقصي، وما أن رأى زخم مبيعات الدراجات البخارية، حتى عرض على مدير الشركة تصنيع جنوط الإطارات له، إلا أنه قوبل بالسخرية.

وأمام تلك السخرية، لم يغضب لي شو فو، بل عاد إلى تايتشو، وعرض مقترحه حول تصنيع الدراجات البخارية كاملة. وتشاور هو وإخوته الشركاء في مصنع مواد الديكور في ذلك الأمر، إلا أنه قوبل بالرفض؛ فقد رأى الجميع أن لي شو فو غير واقعي بالمرة. لكنه، كان عاقد العزم على المضي قدمًا. وسرعان ما اشترى من كانتون عدة دراجات بخارية، ثم بدأ في إجراء الأبحاث عليها، ثم قام بتصنيع واحدة طبق الأصل، بعدها قام

بإجراء بعض التحسينات. فمراحل تصنيع الدرجات البخارية هي نفسها مراحل تصنيع السيارات فيما بعد، وبالمثل أيضًا واجه "خطًا أحمر"؛ حيث إنه لا يمتلك رخصة تصنيع دراجات بخارية. وبعد مواجهة الكثير من العراقيل، التي تغلب عليها بطرق أو بأخرى، استطاع شراء مصنع وطني بلانهاي مقاطعة جيهديانغ لإنتاج الدراجات النارية البريدية، فأصبح كمن استعار سفينة للخروج للبحر.

وبعد دخول مجال الدراجات البخارية، نجح لي شو فو في تطوير دواسة محرك رباعي الأشواط، وبهذا أصبح مصنعه أول مصنع محلي ينتج دراجات نارية بدواسات. وبحلول عام 1998، كانت أعلى إنتاجية لدراجاته البخارية حوالي 650 ألف دراجة، وتواصلت القيمة الإنتاجية في الارتفاع عدة سنوات من 2 مليار إلى 3 مليار يوان، بالإضافة للتصدير لـ 22 دولة؛ مما وضعه ضمن أكبر أربع شركات خاصة في الصين.

وقد اعتمد لي شو فو على جرأته وحكمته السابقة - منذ فتح الأستوديو حتى تجارة الذهب، ثم مجال الثلاجات، ومجال مواد البناء والديكور، بالإضافة إلى مجال تصنيع الدراجات البخارية - في التحول بكل سرعة بين المجالات المختلفة، والتطوير السريع لشركاته؛ وذلك لأنه بالإضافة لتمتعه بنظرة تجارية ثاقبة، كان يملك أيضًا جينات المقامرة، تلك التي تجري في دمه. فهو تقريبًا في كل مرة يقرر فيها القيام بشيء،

يواجهه الإحباط والشك من الأشخاص المحيطين بـه. ولكـن إصراره يظهـر في أنـه عندما يرى الخير في شيء، ثم يقرر عمله، سرعان ما يبدأ باتخاذ خطوات فعلية، كـما أنه لا يتردد في الرهان على نتائج كفاحه السابقة. فسلوكه يؤكد باستمرار مقولـة "أن جنون العظمة هو القوة الدافعة للبقاء على قيد الحياة".

في عام 1996، اتخذ لي شو فو قرارًا، كان في رأي الـبعض "مجنونـا"، وهـو تـصنيع السيارات! وبتصريح صادم لشركائه، قال جملته: "السيارة مـا هـي إلا أربـع عجـلات بالإضافة إلى أريكتين"، وبسبب هذا التصريح حصل على لقب "مجنون السيارات".

في الواقع عند اتخاذ قرار تصنيع الـسيارات، كـان لي شـو فـو يمتلـك 100 مليـون فقط كرأس مال للبدء. وبتذكر مشهد اجتماعه مـع أشـقائه ومجلـس الإدارة لبحـث قرار تصنيع السيارات، قال لي شو فو: "انطلاقًا من احترامهم لي، وافق مجلـس الإدارة على التجربة، ولكـن لا يمكننـا الاسـتثمار بكثـير مـن المـال. دعنـا نـضخ بعـض المـال، ونستعد لخسارة قدرها 100 مليون يوان، وسرعان ما ستظهر الإشـارات المبدئيـة، إذا كنا موفقين أم لا. ولنتحرك خطوة خطوة، وبهذا لا يمكننا أن نخسر!".

ولـكي يحـصل عـلى تـرخيص تـصنيع الـسيارات آنـذاك، ذهـب لي شـو فـو إلى الـوزارات ببكـين ليقـدم طلبـه، ومـا أن يـدركوا عزمـه عـلى اسـتثمار 500

مليون في تصنيع السيارات، نجد الموظفين المتحفظين ينصحونه بالعودة أدراجه، والاستمرار في تصنيع الدرجات البخارية براحة بال، أما ذوي الطباع الفظة من الموظفين فكانوا يقومون - ببساطة - بطرده. وفي إحدى المرات كان قد ذهب إلى شنغهاي لشراء بعض قطع الغيار، وعندما سمع مهندس أنه يعتزم استثمار 500 مليون فقط ليصنع سيارة أدار رأسه وغادر. لكن تلك التجربة لم تجعل لي شو فو يتراجع أو يستسلم.

وبعد أن اعتمد مجلس الإدارة قرار تصنيع السيارات، كانت المواهب هي أول شيء فكر فيه لي شو فو. فقام - على الفور - بمراجعة قائمة عمال جيلي للدراجات النارية .. في النهاية وجد أن هناك ثلاثة أشخاص لهم خبرة في مجال السيارات، وكأنما وجد بعض الأحجار الكريمة، قام - على الفور - باستدعائهم لمكتبه الخاص، وأخبرهم بنيته تصنيع السيارات. فتفاجأ الثلاثة بكلامه؛ لذا سارع بطمأنتهم قائلًا: "لا عليكم، لا تفكروا كثيرًا بالأمر، ولا تقولوا شيئًا، كل ما عليكم فعله هو تنفيذ ما أفكر به، حتى ولو فشلنا لا يهم، فكل المشكلة ستكون في صرف المال". وهكذا حل مشكلة المواهب مؤقتًا.

وبالإضافة للترخيص والتمويل، وغيرها من المشاكل، كانت ظروف جيلي أيضًا صعبة جدًّا، فقد بدأ المشروع من نقطة الصفر ببضعة مو (المو وحدة مساحة صينية تعادل 666 متر مربع تقريبًا = المترجم) من الأرض

الفضاء على الواجهة البحرية. حتى أن مصممي السيارات أنفسهم تفـاجئوا مثـل باقي الأشخاص .. لم يلمح لي شو فو من قبل إلى ذلك، وهكـذا كتـب طـرق الـصفائح المعدنية في تاريخ جيلي للأعمال. وكانت "شهادة ميلاد" السيارات الحقيقية، هي أكثر ما يتطلع له لي شو فو، ولهذا ظل يصول ويجول في كل مكان مناديًا بهذا، وفي النهاية حصل عليها عندما انضمت الصين لمنظمة التجارة العالمية. وصولًا لتلك الـسنة، كـان قد مضى على إنتاج أول سيارة لجيلي (هاوتشينغ) ثلاث سنوات.

واليوم، سيارات جيلي لم تعد فقط في متناول أيدي العامة، بـل إنهـا - في الوقـت نفسه - خرجت من الوطن، وحققت حلم الركوض إلى جميع أنحاء العـالم، ونجحـت في سـلك درب القـوة للعلامـات التجاريـة الخاصـة، ومـن ثـم الـدخول إلى مـستوى الـسيارات الراقيـة. وفي تلـك الـسنة، اعتمـد لي شـو فـو عـلى حماسـته، واسـتعداده للمراهنة بحياته من أجل تحقيق "حلم تصنيع السيارات". حقًّـا كانـت عزيمتـه هـي دافعه للاستمرار في التعلم، ومن ثم مواصلة الابتكار، وصولًا في النهاية إلى التفوق.

والآن، أصـــبحت مجموعـــة جـــيلي إمبراطوريـــة تـــدخل في: الـــسيارات، والتعلـيم العـالي، والـدراجات الناريـة، ومـواد الـديكور، وغيرهـا مـن المجـالات. وهكــذا حقــق لي شــو فــو - بــإصراره وحكمتــه ونــشاطه – حلمــه، الــذي رآه الآخــرون حلــمًا مــستحيل التحقيــق. وكــل هــذا جــزء لا يتجــزأ مــن

نظرته الفريدة تجـاه الـسيارات، بالإضـافة إلى الـشجاعة والحكمـة التجاريـة في "تحويل الصغيرة إلى كبيرة".

* * *

الفصل الثامن

التكتلات والتحالفات لتحقيق النصر

طريق التوسعات



ما بين النقيضين؛ التوسيع أم التقليص، كانت تلك هي المشكلة.

مع ارتفاع حدة الأزمة المالية العالمية، حدث انخفاض حاد في سوق الأسهم، مع تقلص القوة الشرائية للمستهلكين، ولذا بدأت الشركات في الاستعداد لذلك الشتاء العاصف، على أمل المرور منه بسلام. ولكن في مجال السيارات، اختار لي شو فو - صاحب الطبيعة "المجنونة" - التوسع والتطويق على مستوى كبير، فكان لابد من الاعتماد على قوته الخاصة وشجاعته في القيام بما يسمى "السباحة الشتوية". وفي الحقيقة أكد ذلك أيضًا، أنه نجح في تحقيق إستراتيجية التحالفات. في النصف الأول من عام 2008، حققت جيلي مبيعات 121690 سيارة، بزيادة قدرها 11.8%. وفي الوقت الذي كان الجميع فيه قلقًا من مبيعات الشتاء، كانت جيلي - على العكس - قد تجاوزت الأهداف الموضوعة لها.

إنه التعايش بين التوسع والمخاطرة. فرجال الأعمال يحتاجون لعقل صافٍ للتفكير في الأمور، وليس مجرد تحرك أعمى أو اندفاع. وقبل المضي

قدمًا في التوسع، قام لي شو فو بالبحث ووزن الأمور؛ فربما هو عنيد، ومجنون، إلا أنه لا يتخلى عن حذره.

1- الدخول للبورصة .. روشتة ضخ الدماء لرأس المال:

لأرشميدس مقولة شهيرة تقول: أعطني نقطة ارتكاز، وسأرفع لك العالم كله. وبالنسبة للشركات الخاصة، يعد الدخول للبورصة هو نقطة الارتكاز، فبدعم قوة الدخول للبورصة، تستطيع الشركات الحصول على المال اللازم للتطور اللاحق. في الوقت نفسه، فإنه يوفر آلية الرقابة اللازمة للتنمية السليمة والمنظمة للمشروع؛ مما يشجع المشروعات على تنمية أفضل.

في عام 2002 - عندما حصل لي شو فو على الترخيص – كان ذلك هو الوقت الذي افتقرت فيه جيلي للمال؛ لذا فقد كان حصول جيلي على الترخيص يعني أنها ستقوم بجمع كل الموارد الاجتماعية المختلفة والممكنة. وبعد وقت قليل من نقل الإدارة الرئيسة لجيلي إلى هانغتشو، قام بنك إيفربريت وبنك شنغهاي معًا بإقراض جيلي مبلغ مليار يوان، وهكذا وضع أول جالون وقود لتسريع عجلة التنمية لجيلي.

بالإضافة إلى ذلك - ومن أجل حل مشكلة عدم كفاية التمويل - وضع الرئيس التنفيذي المعين للتو شو جانغ واي، خطة تمويل جيلي وإدراجها بالبورصة.

وبالنسبة للي شو فو، كانت شركات هونغ كونغ الموجودة فعليًا مصدرًا ضخمًا، وهنا أصبح الإدراج المستتر الخيار الأوحد لجيلي.

في 7 أبريل 2003، وقعت شركة جيلي مع شركة رون القابضة اتفاق شراكة. فبشركة صناعات القرن التابعة لجو رون، وشركة جيلي للسيارات التابعة لمجموعة جيلي، أسسوا معًا شركة جيهديانغ جيلي جو رون للسيارات المحدودة، بنسبة مساهمة قدرها 53.2% لجيلي، مقابل 46.8% لجو رون. وفي 5 يناير 2004، أعلنت شركة جوة رون القابضة عن تغير في نسب المساهمة لشركة PGHL؛ مما أدى لتساوي نسب الأسهم بين لي شو فو وخه شيو تشو، كل بنسبة 32%، وتم تغيير اسم الشركة إلى جيلي للسيارات. في هذا الوقت، كان خه شيو تشو وأتباعه كلهم يمتلكون 2 مليار و200 مليون سهم، أما لي شو فو فكان يمتلك وحده مليار سهم.

في يناير 2005، تم تغيير اسم الشركة إلى مجموعة جيلي القابضة للسيارات، على غرار الاسم الأصلي لجو رون القابضة، وأعلنت مجموعة جيهديانغ جيلي استحواذ مساهميها على كل أسهم PGHL. وقد قسم لي شو فو الاستحواذ على أسهم PGHL إلى مرتين. وأصبح أكبر المساهمين بالشركة، وبذلك تحقق إدراج جيلي في قوائم الشركات بهونغ كونغ بطريقة مبررة تمامًا.

وبعد مائة مرة من اللف والدوران، استطاع لي شو فو أخيرًا إدخال شركة جيلي ضمن صفوف الشركات المدرجة بالبورصة. ومما يستحق الذكر، أنه في مواجهة الطلب المتزايد للشركات الخاصة على تصنيع السيارات، أعلنت الحكومة في عام 2004 "سياسة تصنيع السيارات"، ففي الوقت الذي فتحت فيه الباب لتصنيع السيارات، حددت أيضًا الاستثمار بما لا يقل عن مليار وخمسمائة مليون يوان. وهذا في الواقع ضيق الخناق على شركات "الصناعات الخفيفة" الخاصة من الدخول إلى مجال السيارات، ولكن في تلك الأثناء كان لي شو فو قد حقق الإدراج في البورصة، وعبر أخطر عتبة في مواجهة تحقيق حلم السيارات، وهي التمويل.

وعن طريق تداول الأسهم، تحصل لي شو فو - من أجل جيلي - على الكثير من الأموال، التي ساهمت في سرعة النمو. في الوقت نفسه، بإدراج الشركات بالبورصة، تصبح إدارتها أكثر نمطية، وذلك أفاد في رفع مستوى فريق إدارة جيلي، بيد أنه بعد إدراج جيلي أصبحت قادرة على اغتنام الفرص حتى في مرحلة إعادة التنظيم؛ مما رفع من قدرتها التنافسية.

2- استغلال "الأزمة" في التوسع .. السير عكس الاتجاه:

في الفترة التي اجتاحت فيها الأزمة المالية العالم ما بين 2007 - 2008، فترت عزيمة الكثير من الشركات، وأصيبت العديد من شركات

السيارات بأزمات، جعلهم يختاروا "البيات الشتوي". بينما لم تهب جيلي الأزمة، بل على العكس رحبت بها، ومن ثم ارتقت عاليًا. في تلك الفترة، اشترت جيلي الكثير من المعدات ذات المستوى المتقدم، واستقدمت العديد من المواهب، فقد استغلت انخفاض الأسعار النسبي الواقع قبل الأزمة الاقتصادية. لذا نجد لي شو فو دائمًا ما يقول: "لا نريد 'البيات الشتوي'، بل نريد 'السباحة الشتوية'. إذا لم يكن هناك أزمة عند الآخرين، فكيف سنجد فرصتنا؟!"

في عام 2007، أصدرت جيلي - بالتعاون مع 80 موزعًا آخر - (إعلان نينغبو) المشترك، أصدرت فيه التحول في الإستراتيجيات؛ للتحرك بالتنمية الشاملة من التكاليف الزهيدة نحو التكنولوجيا المتقدمة، وجودة يمكن الاعتماد عليها، وخدمات تنال الرضا. ولتحقيق ذلك التحول، قام لي شو فو بإزالة كاملة لمصنع وخطوط إنتاج قاعدة جيهديانغ نينغهاي، والتي سبق أن أنتجت أول سيارة كاملة لجيلي، بالإضافة للتوقف الكامل عن تصنيع "الموديلات الثلاثة القديمة" الرئيسة (هاو تشينغ، ماري، يولياو)؛ مما جعل لي شو فو يدفع الثمن باهظًا، حوالي 800 مليون يوان.

وفي ظل صيحات الشك من حوله، قام لي شو في باستثمار 2 مليار يوان في بناء خطوط إنتاج نينغبو بيلون الجديدة؛ لتصنيع "الموديلات

الثلاثة الجديدة" (فيجين، كينج كونج، وكروزر سي كيه)، بالإضافة إلى إيمجراند، وغيرها من الماركات الجديدة، فتجاوز نصيب الماركات الجديدة نسبة الـ 95%. ولقد خطفت جيلي إيمجراند الأضواء في معرض تشنغدو المقام في سبتمبر 2009، وتم البيع الكامل لأول دفعة منها، بالإضافة إلى أنه في الوقت نفسه كان لا زال هناك 200 عميل على قائمة الانتظار.

وفي ظل الأزمة العالمية - بالإضافة لقيام جيلي بترقية منتجاتها - قامت أيضًا في مارس 2009 بالاستحواذ على شركة DSI لتصنيع ناقل الحركة الأوتوماتيكي الأسترالية، نظير مبلغ قدره 47 مليون و400 ألف دولار أسترالي، وذلك الاستحواذ أعطى لجيلي قوة تنافسية أكبر في قطع الغيار الرئيسة. ليس ذلك فحسب، بل قام لي شو فو بجلب التكنولوجيا من الخارج، فقد استثمر حوالي 100 مليون يوان في تأسيس معهد بحوث تطوير السيارات، وبذلك أمكن لجيلي تقديم 4 أو 5 نماذج جديدة كليًّا كل عام.

وبعد استحواذ جيلي على شركة DSI لتصنيع ناقل الحركة الأوتوماتيكي، قدمت جيلي لـ DSI إستراتيجية جديدة، تواكب التطور العالمي. في الوقت نفسه، حافظت جيلي على بقاء العلامة التجارية DSI، بالإضافة للاستقلال النسبي في تشغيل الشركة؛ لضمان توفير الخدمات

لجميع العملاء في كل أنحاء العالم. وباستحواذ جيلي على DSI - واستنادًا لحقوق الملكية الفكرية لناقل الحركة الأوتوماتيكي الصغير العزم - تم إثراء خطوط إنتاج جيلي بها؛ ومن ثم تم تعزيز بحث وتطوير وإنتاج ناقل الحركة الأوتوماتيكي لجيلي. ولقد قال وانغ زي ليانغ: "لقد اهتممنا بالتكنولوجيا المتطورة وإمكانات البحث والتطوير الخاصة بناقل الحركة الأوتوماتيكي لـ DSI".

بذلك أتم لي شو فو ضم DSI بنجاح، وبنهاية عام 2009 - وعن طريق النظام المجمع لتطابق توليد القوى المدمج في موديلات جيلي الجديدة - بدأت DSI في تحقيق دخل، في الوقت نفسه أعاد إحياء شركة فورد وشركة سانغ يونغ، اللتين كانتا على وشك الإفلاس، عن طريق شرائهم لناقل الحركة الأوتوماتيكي DSI. وبعد أعياد رأس السنة لعام 2010، أعلن لي شو فو تحول شركة DSI من الخسارة للربحية.

من وجهة نظره، كان عام 2009 بمثابة العام الذي خطت فيه جيلي نحو العالمية، والنظامية، وتصنيع الماركات الوطنية. في سبتمبر، قرر بنك جولدمان ساكس الاستثماري العالمي التعاون مع لي شو فو، عن طريق شراء الأسهم والسندات في جيلي. وأصبح بإمكان جيلي الحصول على مليار وثمانمائة مليون دولار هونغ كونغ، من خلال إصدار سندات قابلة

للتحويل، باعتبارها مصروفات رأسمالية، يمكن استخدامها في عمليات الاستحواذ أو أغراض عامة للشركة.

وأثناء الأزمة، استغل لي شو فو الظروف، وقام بالتوسع، كالسير في الاتجاه المعاكس، وهذا يظهر مرة أخرى شخصيته العنيدة. فمن وجهة نظر لي شو فو وجيلي، كانت تلك الأزمة المالية فرصة، وقوة دافعة لنمو الشركة. حقًّا كما قال بافيت (مستثمر أمريكي مشهور = المترجم): "عند حدوث الجزر فقط، حينها نعلم من كان يسبح عاريًا". فعندما تتحول التربة الخصبة لصحراء جرداء، حينها نعلم أي المشاريع أكثر من رائعة ومتميزة.

3-مخاطر وحيل التطويق:

في ظل تخييم الأزمة الاقتصادية على كل أنحاء العالم، قامت جميع شركات السيارات تقريبًا بتقليص أنشطتها، حتى تلك الحالات الفردية من المصنعين، الذين أظهروا حالة وردية عكس الآخرين، قاموا أيضًا بتنفيذ السياسة نفسها. وقد كان قرار معظم الشركات هو محاولة عدم زيادة العمالة، ووقف زيادة الاستثمار، وضبط خطوط الإنتاج الحالي لزيادة الطاقة الإنتاجية، وعلى العكس اختار لي شو فو الخروج عن المألوف، وبسط الألاعيب بشجاعة.

في 6 نوفمبر 2008، دخلت عاشر قاعدة لجيلي (حديقة جيوهوا الصناعية بمدينة شيانغتهان مقاطعة هونان) حيز الاستخدام. وفي مدة عشر سنوات فقط، قام لي شو فو بالتطويق المجنون على مستوى الدولة، فقد استمر في الاستثمار والتخطيط لبناء المراكز الصناعية في شيانغتهان بهونان، لانتشو بجانسو، تسيشي بجيهديانغ، جينان بشاندونغ، تشينغدو بسيتشوان، جويلين بجوانغشي، وغيرها من الأماكن، ذلك بالإضافة إلى القواعد الأربعة التي كانت جيلي قد أنشأتهم من قبل، وهكذا يصبح لجيلي عشرة مراكز صناعية كبرى، وتوجت كأول شركات السيارات على الصعيد المحلي.

ولقد ظهر إصرار لي شو فو في ظل الأزمة المالية واضحًا في قرار التطويق، الذي كان ينطوي على نوع من المخاطرة، كما أنه كان بالمثل ينطوي على نوع من الحيل والألاعيب الناعمة. فمن ناحية، عن طريق التطويق المخطط المتعمد، أعلنت جيلي بصوت عالٍ عن قوتها التوسعية؛ ومن ثم دل ذلك على قدراتها في الحصول على جميع أشكال الدعم المادي، ومن ناحية أخرى، قامت بجمع التبرعات، والعمل باجتهاد شاق من أجل مراكز الإنتاج والمنتجات الموجودة، وكل هذا من أجل تشكيل حجم مبيعات جيلي بأسرع وقت ممكن، ومن ثم تسريع دوران المال لتعويض الفجوة في التمويل؛ مما جعل جيلي تنجو من موجة الصقيع.

الفصل التاسع

مواصلة التقدم مع تعزيز كل خطوة

(التهام ظهر فولفو)



في الثامن والعشرين من مارس 2010، نجحت مجموعة جيلي الخاصة لصناعة السيارات في الصين في توقيع عقد شراء شركة فولفو السويدية للسيارات، فكانت تلك خطوة "شاب ريفي يرتبط بأميرة أوربية" أذهلت العالم. فكانت أول شركة صينية تقوم - بشكل كامل - بشراء شركة سيارات ذات علامة تجارية، يبلغ تاريخها قرنًا من الزمان لتصبح محط اهتمام العالم.

1- تحركات عشوائية أم شطرنج؟:

كان لي شو فو قد تنبأ في أواخر عام 2002 باحتمالية ظهور مشاكل بشركة فورد، فبدأ اهتمامه بتلك "القطعة الدسمة" .. شركة فولفو. في ذلك العام، كانت شركة جيلي قد بدأت لتوها الخطو في المسار الصحيح. وكانت جيلي قد أعلنت عام 2007 عن تنفيذ تحولات إستراتيجية، حيث تتطلب إستراتيجية تطوير السوق الدولية التي وضعتها الشركة، ترسيخ أقدامها بالسوق المحلية، ووضع السوق الدولية نصب أعينها، وتعبئة

الموارد الأجنبية النافعة. إن شراء فولفو لا يوفر فرصة نمو أعمال شركة جيلي فحسب، وإنما يمكن أن يساعد أيضًا شركات السيارات ذات العلامة التجارية الصينية على الدخول في السوق الدولية بأقرب وقت ممكن.

لذا فإن دمج فولفو يصب في مصلحة جيلي، ويعود عليها بالنفع في مختلف الجوانب، وهو ما شكَّل دافعًا للسيد لي شو فو على عمليات الاندماج والاستحواذ الخارجي.

ولقد التقى لي شو فو - خلال معرض ديترويت للسيارات بأمريكا الشمالية في يناير 2007 - بالمدير المالي آنذاك لشركة فورد، لوكلير، وكان هذا أول اتصال بين جيلي وفورد. وفي هذا اللقاء أعرب لي شو فو ضمنيًّا عن نية جيلي تجاه فولفو.

ورغم جهد لي شو فو الكبير بهذا اللقاء، إلا أنه لم ينجح أبدًا في جذب انتباه المدير المالي لفورد لوكلير، أو في إثارة اهتمامه. ونتيجة لعدم حدوث تعارف جيد بين الطرفين، لم يصلا لأي نتائج حول العديد من المسائل التي تم بحثها، والتي تضمنت من بينها مسألة شركة فولفو. وعلى الرغم من الخسائر الفادحة التي تكبدتها شركة فورد وقتها، إلا أن الوضع لم يتطور أبدًا ليصل إلى بيع فولفو التابعة لها.

وبمجرد أن أصبح شراء فولفو فكرة واقعية لدى لي شو فو، كان من

الصعب التخلي عنها. لذا قام في سبتمبر 2007 بإرسال رسالة مسجلة من هانغتشو إلى المقر الرئيس لشركة فورد الأمريكية، أوضح فيها رسميًا فكرة جيلي لشراء فولفو، إلا أن فورد لم يصدر عنها أي رد بعد تلقي الرسالة.

ورغم تجاهل فورد آنذاك لجيلي، لكن لي شو فو لم ييأس، وآمن بأن فولفو ستباع حتمًا.

وفي 24 أكتوبر 2008 - ومع حلول الأزمة المالية العالمية - صرحت هيئة التنبؤ بأحوال السيارات، في تقرير لها، بأن سوق السيارات العالمي قد ينهار في 2009، متأثرًا بأزمة الرهونات العقارية والركود الاقتصادي. وكان هذا أكثر تحذير إثارة للرعب ظهر بمجال صناعة السيارات. وفي ظل هذه الأزمة دخلت جنرال موتورز وكرايسلر أخيرًا ببرنامج الحماية من الإفلاس، وكذلك فورد لم يسعفها حظها للنجاة، حيث وصل صافي خسائرها السنة المالية 2009 إلى 14.7 مليار دولار أمريكي، فكانت بحاجة ملحة لسيولة نقدية، تتجاوز بها أزمة صناعة السيارات في أمريكا.

ورغم تعرض فولفو للخسارة آنذاك، إلا أن القيمة الكبيرة لهذه العلامة التجارية، والفرص المحتملة لتنميتها وتطويرها، كانت لا تزال جذابة للغاية، كما كانت فورد تشعر أن فولفو يمكنها التكامل معها في مجال تجزئة السوق وتكنولوجيا السيارات؛ لذا فقد كانت فورد متحيرة

جدًا بخصوص بيع فولفو من عدمه. وفي الوقت نفسه، ونظرًا لأن فولفو تعد سهمًا محتمل الارتفاع؛ لذا فقد جذبت شركة جيلي والكثيرين غيرها من راغبي الشراء.

وفي مارس 2008، اجتمع لي شو فو - لأول مرة بشكل حقيقي - بالفريق التنفيذي لفولفو وفورد. وأثناء الاجتماع صرح لي شو فو مباشرة برغبة جيلي في شراء فولفو، كما أرسل خطاب عرض رسمي إلى شركة فورد. إلا أن فورد آنذاك لم تكن على معرفة كاملة بشركة جيلي، كما كانت لا تزال تحاول جاهدة إنقاذ العلامة التجارية (فولفو).

ولكي يزيد من معرفة السويديين بشركة جيلي، أرسل لي شو فو كلًا من تشاو فوتشوان و تشانغ بنغ في رحلة خاصة إلى السويد لزيارة نائبة رئيس وزراء مملكة السويد، ووزيرة الصناعة والطاقة السيدة مود أولفسون، وقادة اتحاد عمال السيارات بالسويد. وقام تشاو فوتشوان أثناء الزيارة بتعريف تفصيلي عن تاريخ تطور شركة جيلي، وعن إستراتيجياتها، وتقنياتها، وبرامجها وخططها، ورغم قصر وقت الزيارة، إلا أن نائبة رئيس الوزراء السويدية لم تنسَ شركة السيارات الصينية الخاصة (جيلي).

وفي يوليو 2008، قام لي شو فو - الذي لم يتخل أبدًا عن قراراته - بإرسال خطاب نوايا إلى فورد حول استحواذ جيلي على فولفو. وفي "خطاب الاقتراح" الخطي هذه المرة، عددت جيلي خططها الشاملة حول

عملية الاستحواذ، بما في ذلك معنى استحواذها على فولفو، وإستراتيجياتها بعد الشراء، وتأثيرات تنسيق نشاطاتهما معًا، إلا أن فورد هذه المرة أيضًا لم تعطِ ردًّا شافيًا؛ لذا لم تحن "ساعة الحسم" وقتها.

في النصف الثاني من عام 2008 بدأت فورد ببيع أصول فولفو بسرِّية. وقتها حانت "ساعة الحسم" التي انتظرها لي شو فو. ولدى شراء DSI، وما أن علِم بنك روتشيلد الاستثماري المتعاون مع جيلي بهذا الأمر، حتى أخبر لي شو فو فورًا. إلا أن لي شو فو حينها لم "يجنّ"، بل بدا هادئًا بشكل غريب رغم حلول الفرصة المواتية؛ حيث أدرك أن أهم ما ينبغي القيام به في ذلك الوقت هو الاستعداد التام، وأن الجرأة المتهورة لا تقوم - بالضرورة - بإنجاز هذا الأمر.

وطلب لي شو فو من فريق مشروع شراء فولفو - الذي تم تأسيسه باكرًا - بدء التحرك فورًا، والتقدم خطوة أخرى في الاستعدادات السابقة لشراء فولفو. فبدأ فريق المشروع عمله في شنغهاي وسط جو متوتر، ومحاط بالسرية الكاملة، واستغرق شهرين لعمل مجموعة نتائج بحثية غاية في الأهمية، تشمل تاريخ العلامة التجارية فولفو الذي يصل إلى قرن من الزمان، ووضعها الراهن، وغيرها من الأمور الأساسية. ورغم معرفة أسس فولفو (مثل: الوضع المالي للشركة، وحقوق الملكية الفكرية، وممتلكاتها وديونها، وطاقتها الإنتاجية والتسويق، والمعدات التكنولوجية،

وغيرها) من خلال الأخبار العامة، إلا أن فريق المشروع - من خلال البحث والتحليل المفصل - قدم الكثير من الاقتراحات البناءة حول عملية الدمج والشراء.

كما شملت نتائج الأبحاث الإمكانات الإستراتيجية لشراء جيلي لفولفو، والمسائل المتعلقة بتنسيق نشاطهما. إن تنسيق النشاط والتعاون هو حجر الأساس في أي خطة دمج وشراء عالمية حقيقية وناجحة، وبالنسبة لمشروع دمج وشراء فولفو، فإن فريق المشروع قام بأبحاث ونقاشات دقيقة متعمقة حول ما إذا كانت جيلي قادرة ماليًا وتقنيًا على التكامل أو الوصول إلى نتيجة 1 + 1 = 2. وبالإضافة إلى ذلك، قام فريق المشروع أيضًا ببحث وتحليل أوضاع فورد، وجميع شركات تقديم العطاءات المحتملة حول العالم؛ لمعرفة قدرة جيلي بين الخصوم حتى تخوض تجربة ناجحة.

يثبت لي شو فو مرارًا - بسياساته وأعماله الخاصة - أن تعصبه تجاه شراء فولفو، لم يكن تحركًا عشوائيًا أبدًا، بل كان كلعبة شطرنج دقيقة ومحكمة الخطة.

2-مفاوضات صعبة .. قلب فولفو بدأ يلين!:

لكي تتم المفاوضات الخارجية بنجاح، فينبغي التركيز جيدًا على دمج الثقافتين الشرقية والغربية، وفي الوقت نفسه التماشي مع متطلبات الطرف

الآخر أثناء عملية التفاوض، وبالتالي تحقيـق أكـبر المكاسـب للطـرفين في النهايـة، وهذا هو مفتاح إتمـام المفاوضـات بنجـاح. إن المفاوضـات فـن، وهـي كـذلك لعبـة مواجهة عالية القمة. وكانت المفاوضات الخارجية حـول شراء فولفـو - تلـك العلامـة التجارية العالمية - أكثر صعوبة، ولذا كان من السهل تخيل صعوبات عملية "التودد" التي قامت بهـا جـيلي "الـشاب الريفـي"؛ ليـتمكن مـن إمالـة قلـب فولفـو "الأمـيرة الأوربية".

في بداية عام 2009، استقبلت جيلي ضيفًا مهمًّا، وهو رئيس مجلـس إدارة شركـة فورد المستقل جون ثورنتون، والذي كان راضيًا جـدًّا عـن جـيلي بعـد إجرائـه بعـض التحقيقات عنها. وكانت قوة جيلي الفعلية الواضحة سبب بدء قيادات فـورد العليـا بمناقشة خطة الشراء المقدمة من جيلي بجدية.

ومع افتتاح معرض ديترويت للسيارات بأمريكا الشمالية في العام نفسه، استقبل لي شو فو اللحظة الأكثر إثارة، فبترتيب من رئيس مجلس مجموعة روتشيلد شخـصيًّا التقى CEO شركة فورد آلان مولالي بمقر فورد في ديترويت. واختلفت حال المحادثات هذه المرة عن أي لقاء آخر للي شو فو بالإدارة العليا لشركة فورد.

وكـان مـولالي قـد عمـل سـابقًا بـشركة بوينـغ؛ لـذا فـور بـدء حـديثهما ذكـر لي شـو فـو الكثـير عـن الفلـسفة الإداريـة لـشركة بوينـغ، وعـن قـصة نجـاح مـولالي

لتجاوز أزماتها، فقرب المسافات بينهما سريعًا، واستمرت المفاوضات في جو مبهج ومريح.

"إني مستعد تمامًا، ودعوت الفريق الاستشاري". هكذا أخبر لي شو فو مولالي. وكانت زيارة لي شو فو المطابقة لقواعد اللعبة العالمية هذه المرة قد نقلت - بشكل كامل - حسن نيته للطرف الآخر؛ مما ترك انطباعًا عميقًا لدى قيادات فورد. كما استدعى لي شو فو "القصة الصينية"؛ تلك القصة التي تسرد أسس عمل جيلي منذ انضمامها إلى مجال صناعة السيارات أثناء تطور الصين وانفتاحها هذه الأعوام، بما في ذلك "البحث والتطوير الصيني"، و"التسويق الصيني"، و"الشراء في الصين"، و"الإنتاج الصيني"، وتُسلط الضوء على "الصناعة الصينية"، و"رأس المال البشري الصيني". هي قصة سهلة، ولها جاذبية كبيرة، فأثارت اهتمام مولالي وقيادات فورد العليا كثيرًا، وكان لذلك أثر بالغ الأهمية على استحواذ جيلي على فولفو.

أما قصة لي شو فو نفسه الأسطورية، بما فيها تاريخ صناعته السيارات، وشخصيته العنيدة، وكذلك اهتمامه وحماسه تجاه فولفو، فكان مولالي وقيادات فورد أكثر إعجابًا بها، حيث رأوا في لي شو فو سمات الشخصية التي تتماشى مع مفهوم القيمة والروح الريادية الأمريكية.

وهكذا أعرب مولالي في النهاية قائلًا: "بمجرد بدء إجراءات بيع فولفو سأخطركم فورًا". وكانت هذه أكثر جملة رغب لي شو فو بسماعها.

في فبراير 2009 اجتمعت فورد وفريق مشروع جيلي بوساطة مستشار شركة روتشيلد هانس - أولوف أولسون في الصين، وقدمت فورد لجيلي هذه المرة بعض البيانات المهمة المتعلقة بفولفو.

إن هانس - أولوف أولسون هو رئيس فولفو السابق، حيث أمضى حياته المهنية بشكل أساسي فيها. وحققت فولفو تحت قيادته العديد من الطفرات التكنولوجية الكبرى؛ لذا فهو مهم للغاية بالنسبة لشركة جيلي. في يوليو وأغسطس 2008 عينته جيلي - عن طريق تشانغ بنغ - مستشارًا خاصًّا لعملية الدمج والشراء. وقد استغرقت جيلي الكثير من الوقت للتواصل معه؛ حتى يتعرف على جيلي ويستمتع بالعمل معها. أما هو فقد لعب دورًا محوريًّا حاسمًا بشأن عملية الدمج والشراء.

في فبراير 2009 أطلقت جيلي رسميًّا "مشروع النصر" باسمه الرمزي "V"، ثم سرعان ما أحالت ملف جولة العطاءات الأولى إلى فورد. وفي 28 أكتوبر من العام نفسه، أعلنت شركة فورد أن شركة جيلي للسيارات هي "الاختيار الأول من بين متنافسي الشراء" لشركة فولفو. وبعد منافسة متعددة القوى، استقبلت جيلي أخيرًا تلك اللحظة التاريخية الفارقة؛

فاختيار جيلي كـ "اختيار أول من بين متنافسي الشراء" يعني حصولها على تـذكرة دخول حلبة الصراع على شراء فولفو.

كانت مفاوضات جيلي الجوهريـة المكثفـة مـع فـورد، والتـي وصـلت لمـدة عـام كامل، كافية لتسجل "رقمًا قياسيًّا بموسوعة جينيس" في تـاريخ عمليـات دمـج وشراء الشركات حول العالم. ما هـي المفاوضـات عـلى وجـه التحديـد؟ هـل هـي مهـارة أم حكمة؟ وإجابة لي شو فو عن هذا السؤال هـي: بدايـة الطريـق بحكمـة، وحراسـته بمشاعر حقيقية. ورغم صعوبة عملية المفاوضات، لكـن نتيجـة لتعـصب لي شـو فـو وتشبثه العنيد بأمر الدمج والشراء، مع الاستعداد الكافي لفريق عمل جيلي - فقد تم الأمر بسلاسة إلى حـد مـا. ومنـذ لحظـة اقتنـاء جـيلي "تـذكرة الـدخول"، وأصـبحت "الاختيار الأول من بين متنافسي الشراء"، كان قلب فولفو تلك "الأميرة الأوربيـة" قـد مال نحو هذا "الشاب الريفي" جيلي.

3- الصراع الأخير .. الانتصار على المستقبل في لعبة القمار:

تعد المفاوضات حول سعر الشراء وحقوق الملكية الفكرية أمـرًا حاسـمًا بالنـسبة لعملية استحواذ جيلي على فولفو. فقد أصبح لي شو فو بالفعل هـو "الاختيـار الأول من بين متنافسي الشراء" لشراء جيلي؛ لذا فـإن صراعـه الأخـير يتمثـل في إذا مـا كـان قادرًا على الفوز بخصوص سعر الشراء والملكية الفكرية.

إن تعقيد عمليات الدمج والشراء الخارجي جعل لي شو فو يدرك أن العمل المهني المحترف لابد من تسليمه لأشخاص محترفين، لذا فإن هذه المفاوضات المهمة والمصيرية لا يمكن فصلها عن رجاله أبناء المهنة الملمين بها. كان لي شو فو قد حصل - قبل شراء فولفو - على أكثر من "ورقة رابحة": يين داتشينغ الخبير المالي المتمرس، وتشاو فوتشوان كبير خبراء تكنولوجيا السيارات، وتشانغ بنغ ذي الخبرة الإدارية الغنية في دمج وشراء الشركات متعددة الجنسيات، وشن هوي المدير التنفيذي لشركة السيارات متعددة الجنسيات في منطقة آسيا، وغيرهم. وبعد أن أصبح لديه رجاله المتمتعين بهذا المستوى العالي، قام لي شو فو أيضًا بتكليف بنك استثماري عالمي شهير وشركات قانونية وشركات علاقات عامة كمستشارين لعملية الشراء. وهكذا أصبحت جيلي للسيارات خبير سيارات اقتصادي، وفي الوقت نفسه أولت اهتمامًا فائقًا بالملكية الفكرية وعلاقات العمل؛ حيث إن جيلي لديها فهم عميق واحترام كبير للعلامة التجارية فولفو.

وبداية من النصف الثاني لعام 2009 وحتى أوائل 2010، بدأ سوق المال في النهوض والعودة لحالته الطبيعية، وبالتزامن خفت أزمة فورد كذلك، إلا أن جيلي خفضت سعر الشراء من حوالي 2.5 مليار دولار أمريكي إلى 1.8 مليار دولار أمريكي، وهو الحدث الأكثر درامية.

في نوفمبر وديسمبر 2009 ركزت جيلي وفورد على التفاوض على سعر بيع فولفو، واستمرت المحادثات لأكثر من شهر، فمرت عملية المفاوضات بتقلبات، صعودًا وهبوطًا، حتى تم التوصل إلى اتفاقية الشراء بسعر 1.8 مليار دولار أمريكي، وهو ما تم بشرط الفائدة طويلة الأجل لكل من الأطراف الثلاثة (فولفو، وفورد، وجيلي)، وهو ما يمكن لفورد وجيلي القبول به.

أما المفاوضات حول الملكية الفكرية فقد كانت لعبة بلا دخان. ففي البداية صارعت فورد من أجل كل جزء من أملاكها، لكنها أثناء المجابهة للتفاوض قدرت حجم جيلي، فكان لابد من التنازل والوصول إلى اتفاق. وكانت النتيجة النهائية مرضية؛ فجيلي ستحوز - باعتبارها مالكة 100% من الأسهم - على جميع الحقوق المتعلقة بالملكية الفكرية والتقنيات الأساسية لفولفو، وكذلك حق استخدام الكثير من حقوق الملكية الفكرية.

بعد نجاح جيلي في الاستحواذ على فولفو اعتُبر لي شو فو هنري فورد الصين، وشخصية أسطورية بهذا المجال وخارجه. وأعرب قطاع الصناعة الغربي عن انجذابه نحو لي شو فو وفريق جيلي كثيرًا، كما قفزت عملية الدمج والشراء التي هزت العالم بلي شو فو، لتحوله من مجنون سيارات إلى زعيم بصناعة السيارات، خطا نحو الساحة الدولية خطوات

واسعة. واليوم وصل لي شو فو إلى الفترة المجيدة من حياته المهنية، وبفضل عملية الشراء عابرة القارات تلك، أصبح علامة فاصلة مثيرة للاهتمام بمجال صناعة السيارات العالمية.

في عملية الدمج والشراء التي اتخذت شكل "الثعبان يلتهم الفيل" وُجدت الفرص والتحديات. وأصبح التوافق بعدها في غاية الأهمية. وبطبيعة الحال لا يمكن للسيد لي شو فو الاستخفاف بالأمر، فقد صرح أكثر من مرة لوسائل الإعلام بأن: علاقة جيلي وفولفو علاقة أخوية وليست علاقة أبوية، فتم بعد دمجها اتخاذ إستراتيجية "فولفو تحكم نفسها"، والمقصود بها استمرار فولفو في نموذج إدارتها المستقلة، وبقاء المقر الرئيس في غوتنبرغ بالسويد، كما ستبقي على العلاقات السابقة مع العاملين واتحاد العمال والموردين والموزعين. وقد نفذ لي شو فو هذه الخطوة جيدًا، فلطالما أصر على مبدأ "جيلي ستبقى جيلي، وفولفو ستبقى فولفو"، مع تحقيق التميز والتكامل بينهما، ليس فقط بالجانب الثقافي، وإنما أيضًا بالتكنولوجيا والتسويق وجميع الجوانب الأخرى.

ولا يمكن إنكار أن جيلي هذه المرة قد خاضت حرب شراء خارجي باهرة، لكن كيف ستسير جيلي بعد الشراء؟ وكيف حال مستقبل فولفو؟ كلها ستمثل قضايا أكثر صعوبة. ونأمل أن تتمكن جيلي من مواصلة

التطور وفقًا للخطة التي رسمها لي شو فو، كما نأمل أن يمكّنه ذكاؤه المتعصب من هزيمة المستقبل في لعبة القمار.

* * *

الفهرس

